

MASTER'S THESIS

Veranderingen in IT-consultancy omgevingen

Een onderzoek naar de meerwaarde van Enterprise Architectuur om dit te managen

Bovenschen, K. (Koen)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Veranderingen in IT-consultancy omgevingen

Een onderzoek naar de meerwaarde van Enterprise Architectuur om dit te managen



Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programma: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: Koen Bovenschen

Identiteitsnummer:

Datum: 20-08-2020

Afstudeerbegeleider: dr. ir. Karel Lemmen

Meelezer/Examinator: prof. dr. Rob Kusters

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

Abstract

Het IT-landschap wordt steeds complexer en is hierdoor moeilijker in-house te managen door de klant. Dit vraagt van IT-consultancy omgevingen dat zij hun dienstenportfolio steeds meer uitbreiden, maar hoe gaan IT-consultancy partijen daar mee om en wat is een goede manier om dat intern te managen? De IT-consultancy moet immers wendbaar en flexibel blijven om relevant te blijven. Een mogelijkheid om dit binnen de Enterprise beter te kunnen managen is de implementatie van Enterprise Architectuur (EA). Er is over EA nog maar weinig bekend of dit een positieve bijdrage kan leveren aan IT-consultancy omgevingen. Hiermee komt gelijk het doel van het onderzoek in beeld: Welke mogelijke positieve bijdrage brengt het gebruik van EA met zich mee voor een IT-consultancy partij. Door dit onderzoek zijn er een aantal verrassende bevindingen aan het licht gekomen. Zo zijn er meerdere geïdentificeerde voordelen die van toepassing zijn voor IT-consultancy omgevingen. Ook zijn er een aantal nieuwe voordelen gevonden die nog niet eerder ter discussie zijn gesteld.

Dit onderzoek is tot stand gekomen door middel van een kwalitatief onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van semi gestructureerde interviews. Binnen deze interviews is er gebruik gemaakt van een toetsingskader dat bestaat uit 30 stellingen.

Sleutelbegrippen

Enterprise Architectuur, Benefits, Voordelen, Meerwaarde, IT-consultancy, Adoptie, Veranderen, Stakeholders, Wendbaarheid

Samenvatting

Kan de adoptie van Enterprise Architectuur een positieve bijdrage leveren aan de snelle veranderingen die plaatsvinden binnen IT-consultancy omgevingen? Deze onderzoeksvraag komt voort uit het gegeven dat klanten steeds meer van hun leveranciers vragen als het gaat om IT-consulting. Zo verwachten zij dat IT-consultancy omgevingen steeds meer verschillende diensten kunnen aanbieden, omdat zij simpelweg zelf niet over deze expertise beschikken. De huidige ontwikkelingen binnen IT-consultancy omgevingen leiden er toe dat IT-consultancy organisaties snel moeten veranderen om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. Enterprise Architectuur (hierna EA) is een mogelijk middel om deze veranderingen goed te kunnen managen. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt: Welke mogelijke positieve bijdrage brengt het gebruik van EA met zich mee voor een IT-consultancy partij?

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn er zes semi gestructureerde interviews uitgevoerd. De interviews zijn uitgevoerd door gebruik te maken van 30 stellingen. Om te komen tot de 30 stellingen is er een toetsingskader opgesteld op basis van de literatuur. Belangrijk bij het opstellen van het toetsingskader was om rekening te houden met de onderzoeksdoelstelling. Bepaalde topics die aan het licht kwamen in de literatuurstudie zijn om deze reden eruit gelaten. Nadat het toetsingskader was opgesteld is deze voorgelegd aan twee experts om aan de construct- en indruksvaliditeit te voldoen. De feedback hieruit is verwerkt om uiteindelijk tot een definitief toetsingskader te komen. De reden om te kiezen voor kwalitatief onderzoek te kiezen in plaats van kwantitatief is dat op deze manier de “waarom” vraag beter beantwoord kan worden. Hiermee wordt bedoeld dat er tijdens de interviews dieper op bepaalde onderwerpen ingegaan kon worden. De respondenten zijn bepaald door middel van een stakeholderanalyse. Helaas konden niet alle potentiële stakeholders geïnterviewd worden, omdat niet iedereen bereid was om mee te werken aan dit onderzoek.

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten de positieve bijdrage van EA voor IT-consultancy omgevingen als positief beoordelen. Zo kan door het gebruik van een roadmap veranderingen beter worden gemanaged, change management beter worden toegepast en kunnen er uiteindelijk betere strategische beslissingen worden genomen. Daarnaast kan door procesharmonisatie de complexiteit binnen een organisatie worden verminderd waardoor het makkelijker is om op veranderingen in de markt in te spelen. Tot slot kan EA helpen met het opzetten van nieuwe business units of vestigingen door het gebruiken van best practices en guidelines. Hiermee kan geconcludeerd worden dat EA van meerwaarde kan zijn voor de geconstateerde problemen binnen de IT-consultancy omgevingen. Een kanttekening bij de onderzoeksresultaten is dat dit gebaseerd is op één case study. Dit maakt de onderzoeksresultaten minder betrouwbaar. Daarnaast is het niet mogelijk geweest om triangulatie toe te kunnen passen tijdens dit onderzoek, omdat er geen bronnen beschikbaar waren om de data verkregen uit de interviews te kunnen valideren.

Niet alle gevonden resultaten komen overeen met de literatuur. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten het er niet mee eens zijn dat informatiekwaliteit kan worden verhoogd door het consolideren van informatiesystemen. Er zijn daarnaast nog twee aanvullingen gevonden die nog niet bekend zijn in de literatuur. Zo kan door goed licentiebeheer voor de gehele Enterprise kosten worden bespaard. Daarnaast kan risicomanagement ook worden toegepast voor externe klantprojecten. EA zou hierin kunnen ondersteunen. Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de ontwikkeling van een framework voor EA voor project organisaties of het creëren van assessment tool om te kunnen bepalen of EA van waarde kan zijn voor een organisatie. Op basis van

de resultaten wordt er aanbevolen om gefaseerd te starten met de adoptie van EA binnen IT-consultancy omgevingen.

Summary

Can the adoption of Enterprise Architecture make a positive contribution to the rapid changes taking place within IT consulting environments? This research question stems from the fact that customers are asking more and more of their suppliers when it comes to IT consulting. For example, they expect IT consulting environments to be able to offer more and more different services because they simply do not have this expertise themselves. The current developments within IT-consultancy environments lead to the fact that IT-consultancy organizations have to change quickly in order to be able to meet the wishes of the customer. Enterprise Architecture (hereafter EA) is a possible means to manage these changes. The research objective is as follows: What possible positive contribution does the use of EA bring to an IT consultancy party?

To answer the research question, six semi-structured interviews were conducted. The interviews were conducted using 30 propositions. In order to arrive at the 30 propositions, an assessment framework was drawn up on the basis of the literature. When drawing up the assessment framework, it was important to take the research objective into account. Certain topics that came to light in the literature study were left out for this reason. Once the assessment framework had been drawn up, it was submitted to two experts in order to meet the construction and impression validity requirements. The feedback from this was processed to ultimately arrive at a definitive assessment framework. The reason for opting for qualitative research instead of quantitative research is that in this way the "why" question can be better answered. This means that it was possible to go deeper into certain topics during the interviews. The respondents were determined by means of a stakeholder analysis. Unfortunately, not all potential stakeholders could be interviewed because not everyone was willing to participate in this research.

The results showed that the respondents rated EA's positive contribution to IT consulting environments as positive. For example, by using a roadmap, changes can be better managed, change management can be better applied and, ultimately, better strategic decisions can be made. In addition, process harmonization can reduce complexity within an organization, making it easier to respond to market changes. Finally, EA can help set up new business units or branches by using best practices and guidelines. This leads to the conclusion that EA can add value to the identified problems within the IT consulting environments. A side note to the research results is that this is based on a single case study. This makes the research results less reliable. In addition, it was not possible to apply triangulation during this study because there were no sources available to validate the data obtained from the interviews.

Not all results found match the literature. The study showed that respondents do not agree that information quality can be improved by consolidating information systems. In addition, two additions were found that are not yet known in the literature. For example, good license management for the entire Enterprise can save costs. In addition, risk management can also be applied to external customer projects. EA could support this. Possible follow-up research could focus on the development of a framework for EA for project organizations or the creation of an assessment tool to determine whether EA can be of value to an organization. Based on the results it is recommended to start with the adoption of EA in phases within IT consultancy environments.

Glossary

Best practice	Een best practice is een methode of techniek die in zijn algemeenheid geaccepteerd is als superieur vergeleken met andere alternatieven, omdat dit betere resultaten oplevert.
BI systeem	Een Business Intelligence systeem wordt gebruikt voor het verzamelen van gegevens binnen de eigen organisatie.
CRM systeem	Een Customer Relationship Management systeem wordt gebruikt om bedrijfsrelaties te beheren.
Enterprise Architectuur	Enterprise Architectuur: Enterprise Architectuur kan worden gedefinieerd als een formele beschrijving van de huidige en toekomstige staat van de organisatie en de begeleide verandering tussen deze twee staten om aan de doelen van de organisatorische stakeholders te voldoen om waarde te creëren voor de organisatie.
ERP systeem	Een Enterprise Resource Planning systeem wordt gebruikt ter ondersteuning van alle bedrijfsprocessen binnen een bedrijf.
GDPR	General Data Protection Regulation is een Europese verordening die de regels voor de verwerking van persoonsgegevens van particuliere bedrijven en overheidsinstanties voor de hele Europese Unie standaardiseert.
Holistische	Er wordt gekeken naar het geheel en niet naar losse onderdelen.
Interoperabiliteit	Producten, systemen of organisaties zijn interoperabel als ze zonder beperkingen samen kunnen werken.
IST & SOLL	Met IST wordt de huidige situatie bedoeld en met SOLL de gewenste situatie.
Informatie Technologie	Informatie Technologie (IT) is de algemene term voor alle technologieën die te maken hebben met informatieverwerking. Onder verwerking wordt verstaan het verzamelen, verwerken en het tonen van informatie.
Kritische Succes Factoren	Kritische Succes Factoren zijn de elementen die een bedrijf nodig heeft om te kunnen slagen.
Legacy processen	Legacy processen zijn verouderde processen die nog steeds in gebruik zijn.
Return on Investment	De Return On Investment geeft het rendement op de investering aan.
Software as a Service	Software die als een online dienst wordt aangeboden.
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
Typologie	Een typologie is de onderverdeling van bijv. personen of organisaties op basis van bepaalde kenmerken.

Inhoudsopgave

1	Introductie.....	7
1.1	Inleiding.....	7
1.1.1	Leeswijzer	7
1.2	Gebiedsverkenning.....	7
1.2.1	Enterprise Architectuur	7
1.2.2	IT-consultancy.....	8
1.3	Aanleiding en relevantie.....	8
1.3.1	Verschil IT-consultancy en andere organisaties	8
1.4	Probleemstelling.....	10
1.5	Opdrachtformulering.....	10
1.6	Aanpak in hoofdlijnen	11
2	Literatuurstudie.....	12
2.1	Onderzoeksaanpak literatuurstudie.....	12
2.1.1	Zoektermen	12
2.1.2	Definiëren van de zoekparameters	12
2.1.3	Verwerken	13
2.1.4	Beoordelen	13
2.2	Uitvoering literatuuronderzoek.....	14
2.2.1	Resultaat zoekacties	14
2.2.2	Beoordeling zoekresultaten	14
2.3	Resultaten.....	16
2.3.1	Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?	16
2.3.2	Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?	17
2.3.3	Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?.....	19
2.3.4	Conclusie literatuurstudie	20
3	Onderzoeksmethodiek	22
3.1	Onderzoeksaanpak	22
3.2	Onderzoeksmethodiek	23
3.2.1	Stakeholderanalyse	23
3.2.2	Operationaliseren.....	24
3.3	Gegevensanalyse.....	26
3.4	Methodologische kwesties en ethische aspecten.....	26

4	Uitvoering en resultaten empirisch onderzoek.....	28
4.1	Operationaliseren van de onderzoeksvraag.....	28
4.1.1	Meerwaarde van Enterprise Architectuur.....	29
4.1.2	Ontwerp toetsingskader.....	34
4.2	Stakeholdersanalyse.....	35
4.3	Resultaten.....	38
4.3.1	Resultaten kwantitatieve analyse	38
4.3.2	Resultaten kwalitatieve analyse	43
5	Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	52
5.1	Conclusie	52
5.2	Discussie	54
5.3	Aanbevelingen.....	55
6	Reflectie.....	56
6.1	Methodologische kwesties en ethische aspecten.....	56
6.2	Onderzoeksproces.....	56
7	Literatuurlijst	58
	Bijlage 1: Zoekparameters.....	60
	Bijlage 2: Ontwerpen toetsingskader	62
	Bijlage 3: Toetsingskader.....	82
	Bijlage 4: Interviewschema	85
	Bijlage 5: Stakeholdermodel van Mitchell.....	86
	Bijlage 6: Transcripten.....	89
	Bijlage 7: Codeboek.....	134
	Bijlage 8: Beoordeling stellingen per stakeholder.....	173

1 Introductie

1.1 Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de master Business Process Management and IT aan de Open Universiteit.

In dit onderzoek is er gekeken in hoeverre een Enterprise Architectuur (hierna EA) een bijdrage levert binnen een IT-consultancy omgeving.

1.1.1 Leeswijzer

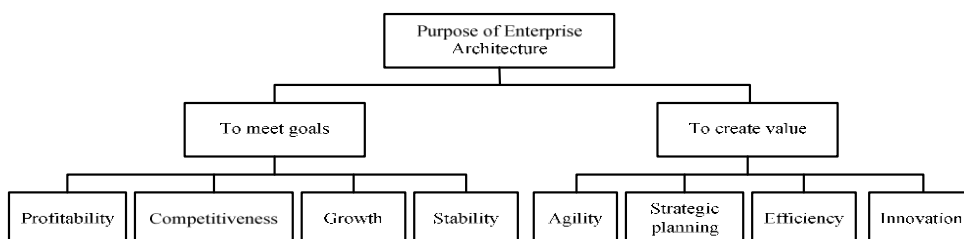
Het onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk één bevat een introductie van het onderwerp en een beschrijving van de probleemstelling. Hoofdstuk twee beschrijft de literatuurstudie die is uitgevoerd en hierin worden de belangrijkste conclusies beschreven. De manier waarop het onderzoek is uitgevoerd wordt toegelicht in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier wordt de onderzoeksvraag geoperationaliseerd en de resultaten uiteengezet. Tot slot worden er conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd in hoofdstuk vijf.

1.2 Gebiedsverkenning

1.2.1 Enterprise Architectuur

Zachman (1987) was de eerste die een poging deed om Enterprise Architectuur te introduceren aan het grote publiek. Echter was zijn bedoeling om een raamwerk te introduceren om interfaces en integraties te beheren voor de steeds complexer wordende informatiesystemen. Sindsdien heeft EA een vogelvlucht genomen en focust het zich nu voornamelijk op organisatorisch niveau volgens Syynimaa (2015). Syynimaa omschrijft EA als volgt: Enterprise Architectuur kan worden gedefinieerd als een formele beschrijving van de huidige en toekomstige staat van de organisatie en de begeleide verandering tussen deze twee staten om aan de doelen van de organisatorische stakeholders te voldoen om waarde te creëren voor de organisatie.

In de basis wordt EA ingezet om de complexiteit van een organisatie holistisch te benaderen en hierbij de huidige staat en de toekomstige staat te analyseren. In het kort: het doel van EA is om op organisatorisch niveau te optimaliseren (Ross & Weill, 2006). Het doel van EA is om gefragmenteerde legacy processen van de organisatie te optimaliseren naar een geïntegreerde omgeving, waardoor er sneller gereageerd kan worden op veranderingen (TOGAF, 2018). EA kan nog meer waarde bieden aan organisaties mits dit succesvol wordt geadopteerd. Volgens Syynimaa (2015) kan een succesvol geadopteerd EA leiden tot snellere en verbeterde besluitvorming, verhoogde omzet en gereduceerde operationele kosten. Dit wordt tevens ook door Ross (2006) bevestigd, die concludeerde dat EA leidt tot een verbeterd operationeel proces en strategische wendbaarheid. In figuur 1 is een schematische weergave te zien van Syynimaa (2010). Deze deelt het doel van EA op in twee variabelen: enerzijds het creëren van waarde en anderzijds om doelen te behalen. Onder deze variabelen zijn een aantal voorbeelden gegeven van waarden en doelen die door een organisatie behaald kunnen worden.



Figuur 1: purpose of Enterprise Architecture (Syynimaa, Taxonomy of purpose of Enterprise Architecture, 2010)

1.2.2 IT-consultancy

Informatie Technologie (IT) is de algemene term voor alle technologieën die te maken hebben met informatieverwerking. Onder verwerking wordt verstaan het verzamelen, verwerken en het tonen van informatie¹. Dit heeft betrekking op software, hardware en communicatietechnologieën gerelateerde services. Alle technologieën die geen data genereren voor Enterprise gebruik vallen hier niet onder². Een aantal voorbeelden van IT-systemen zijn: Enterprise Resource Planning (ERP) systemen, Customer Relationship Management (CRM) systemen en Business Intelligence (BI).

Consultancy kan op veel verschillende bedrijfstakken worden uitgevoerd, bijvoorbeeld: strategy, operations of technology³. IT-consulting houdt zich voornamelijk bezig met de advisering voor bedrijven rondom Informatie Technologie en hoe zij deze het beste kunnen benutten voor het behalen van hun bedrijfsdoelstellingen. Dit omvat zowel advies- als implementatiediensten. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een consultancy omgeving waarvan de werkzaamheden hoofdzakelijk bestaan uit IT-consulting.

1.3 Aanleiding en relevantie

Kenmerkend voor IT-consultancy is de dynamische markt waar veranderingen erg snel gaan. Door de snelle groei in de IT-branche moeten IT-bedrijven zich snel kunnen aanpassen om aan de wensen van hun klanten te kunnen voldoen (Gartner, 2019). EA zou hiervoor een goede basis kunnen bieden om snel veranderingen en strategische wijzigingen door te kunnen voeren binnen de organisatie (Ross & Weill, 2006).

Er is vooralsnog weinig onderzoek gedaan naar de meerwaarde die EA kan hebben voor organisaties (Lange, Mendling, & Recker, 2012). Het Enterprise Architecture Benefits Framework (EABF) beschrijft welke mogelijke meerwaarde EA kan hebben op een organisatie verdeeld over verschillende raakvlakken (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010). Wat het model niet beschrijft is voor welke organisaties dit van toepassing is. Het dient dan ook als business case voor organisaties om erachter te komen welke mogelijke meerwaarde er te behalen valt. Andere studies tonen wel aan welke meerwaarde EA kan hebben op verschillende typen organisaties. Zo heeft Jusuf et al. (2017) onderzoek gedaan bij een financiële dienstverlener, retail en een nutsbedrijf. De resultaten hiervan waren positief en veel voordelen van EA werden ook werkelijk in de empirie ervaren. Foorthuis et al. (2015) heeft ook onderzoek gedaan naar de voordelen van EA. Hierbij is een survey gehouden onder 293 respondenten. De resultaten hiervan zijn ook positief. Binnen dit onderzoek is er gekeken naar veel verschillende typen organisaties waaronder ook dienstverlenende organisaties, maar niet specifiek naar IT-consultancy. Uit voorgaand onderzoek is dus gebleken dat EA meerwaarde kan hebben op verschillende typen organisaties. Echter is het op dit moment onduidelijk of deze meerwaarde ook van toepassing is op IT-consultancy organisaties.

1.3.1 Verschil IT-consultancy en andere organisaties

Organisaties zijn in meerdere typologieën in te delen (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010). Dit kan gedaan worden met het model van Starreveld. Dit model is bedacht om verschillende organisaties te rubriceren naar enkele grondtypen. Een eerste onderscheid dat gemaakt kan worden is of een organisatie voor de markt produceert of niet voor de markt produceert. Een organisatie die niet voor de markt produceert is bijvoorbeeld een overheidsbedrijf of vereniging. Een tweede onderscheid dat gemaakt kan worden is of een organisatie een overwegende doorstroom van goederen heeft of niet. Op basis van deze twee keuzes kan een organisatie aan een typologie worden

¹ Zie: <http://www.businessdictionary.com/definition/information-technology-IT.html>

² Zie: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/it-information-technology>

³ Zie: <https://www.consultancy.nl/adviesbranche/consultancy-branche>

toegewezen. Als een organisatie onder een bepaalde typologie valt dan zouden de processen grotendeels gelijk moeten zijn met organisaties die ook onder deze typologie vallen. Het overzicht met alle typologieën wordt in figuur 2 weergegeven. Uit het model valt op te maken dat een IT-consultancy omgeving onder de typologie overige dienstverlening valt. Het grootste verschil tussen overige dienstverlening en productie- en handelsorganisaties is dat er bij overige dienstverlening geen eigen goederenbeweging is. Belangrijke processen voor handel- en productiebedrijven zoals inkoop en voorraadmanagement zijn niet relevant voor de typologie overige dienstverlening. Het verschil tussen dienstverlenende organisaties onderling is al kleiner. De belangrijkste informatiebehoefte, namelijk de bezettingsgraad is voor elk dienstverlenende organisatie hetzelfde. Echter op detailniveau kunnen deze nog wel erg van elkaar verschillen. Zo kan de aanpak van de aangeboden diensten erg verschillen waardoor de bedrijfsvoering soms niet te vergelijken is. Dit maakt IT-consultancy in grote lijnen uniek. Er zullen zeker ver gelijkenissen zijn met andere dienstverlenende bedrijven, maar als er naar applicatie, IT-infrastructuur of op proces niveau gekeken wordt, dan wijkt dat sterk af. Dit heeft te maken met dat IT-consultancy erg branche specifieke primaire processen heeft. Elke typologie kent dan ook zijn eigen processen en hier zal dan ook per individuele organisatie naar gekeken moeten worden.

Starreveld: Typologie van bedrijven					
Classificatie			Voorbeelden		
100. Huishoudingen die voor de markt produceren	110. bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen	111. bedrijven zonder een technisch omzettingproces (XI)	111.1 handelsbedrijven die in hoofdzaak aan andere bedrijven leveren (XI A) 112.1 handelsbedrijven die in hoofdzaak aan particulieren (finaal consumenten) leveren	grossiers, importeurs, exporteurs enz. winkels, warenhuizen ed.	
		112. industriële bedrijven (XII)	112.1 bedrijven met homogene massaproductie (XII par. 4)	112.11 bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsgewijze) massaproductie 112.12 bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie	gasfabrieken, elektrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, oliefabrieken, papierfabrieken, sigarettenfabrieken, spinnerijen steenbakkerijen, bierbrouwerijen, leerlooierijen, kalkbrandseijen, draadtrekkerijen
			112.2 bedrijven met heterogene massaproductie (XII par. 5)	112.21 bedrijven die enkelvoudige massaproducten maken 112.22 bedrijven die samengestelde massaproducten maken	tafelzilver, glas- en aardewerk, schroefbouten, biscuits, behangselpapier, conserven e.d. schoenen, confectiekleding, radiotoestellen, rijwielen, auto's, gestandaardiseerde machines ed.
			112.3 bedrijven met stuk- en seriestukproductie (XII par. 6)	112.31 bedrijven met stukproductie 112.32 bedrijven met seriestukproductie	vervaardiging van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk, waterbouwkundige werken e.d. bouw van zusterschepen, scheeps motoren, spoorwagrijtuigen ed.
		113. agrarische bedrijven en extractieve bedrijven (onderveling hier achterwege gelaten (XIII))	landbouw, veeteelt, tuinbouw, bosbouw, mijnbouw, zand-, gint- en steenwinning, visserij		
	120. bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming	121. dienstverleningsbedrijven (XIV)	121.11 bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom zijn van het bedrijf (XIV par. 3)	121.11 bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom zijn van het bedrijf (XIV par. 3)	Café- en restaurantbedrijven, uitgeverijen van dagbladen en periodieken
			121.12 bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom zijn van derden (XIV par. 4)	121.12 bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom zijn van derden (XIV par. 4)	veilingen, wasserijen, stomerijen, vervoer, reparatiebedrijven, transportbedrijven (goederen-) yemen (zie ook 121.21)
			121.13 bedrijven die via vaste leidingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren (XIV par. 5)	121.13 bedrijven die via vaste leidingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren (XIV par. 5)	gas-, elektriciteit- en waterleveringsbedrijven, telefoonexploitatie maatschappijen, radiodistributiebedrijven
			121.21 bedrijven waarbij specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	121.21 bedrijven waarbij specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	huizenexploitatie maatschappijen, yemen (zie ook 121.12), ziekenhuizen, sanatoria, hotels, tentoonstellingen (althans wat betreft de verhuur van standst, vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (o.a. scheepvaart en luchtvaart))
			121.22 bedrijven waarbij geen specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	121.22 bedrijven waarbij geen specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	vermakelijkheidsbedrijven, bad- en zweminrichtingen, vervoerbedrijven voor het transport van personen over relatief korte afstand (trein, tram, bus, taxi)
122. financiële instellingen (XV en XVI)		121.3 overige dienstverleningsbedrijven en – beroepen (XIV par. 7)	121.3 overige dienstverleningsbedrijven en – beroepen (XIV par. 7)	schoonmaakbedrijven, vrije beroepen	
		122.1 banken (onderveling hier achterwege gelaten) (XV)	122.1 banken (onderveling hier achterwege gelaten) (XV)	algemeen banken, spaarbanken, hypotheekbanken	
		122.2 speciale financieringsinstellingen (idem)	122.2 speciale financieringsinstellingen (idem)	participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen	
		122.3 tussenpersonen in de effectenhandel	122.3 tussenpersonen in de effectenhandel	makelaars en commissarissen in effecten	
200. Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftenbevoegdij harer leden beschikbaar stellen (XVII en XVIII)	210. overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen, voor zover niet vallende onder 100 (XVII)	220. huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voor zover niet vallende onder 100 (XVIII)	122.4 verzekeringsbedrijven (XVI)	levensverzekeringbedrijven, schadeverzekeringbedrijven	
				rijk, provincie en gemeente, publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven	
				Verenigingen, kerkgenootschappen	

Figuur 2: verschillende typologieën van Starreveld (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010). Dit model wordt gebruikt om organisaties naar enkele grondtypen te rubriceren.

1.4 Probleemstelling

Klanten vragen steeds meer van hun leveranciers als het gaat om IT-consulting. Zo verwachten zij dat grote partijen steeds meer verschillende diensten kunnen aanbieden, omdat zij simpelweg zelf niet over deze expertise beschikken⁴. IT-consultancy partijen zijn daardoor aan de volgende veranderingen onderhevig:

- Uitbreiden van dienstportfolio om aan de wens van de klant te kunnen voldoen;
- Het samenvoegen of het opstarten van nieuwe business units om aan de uitbreiding van het dienstportfolio te kunnen voldoen;
- De vraag naar globale implementatiediensten en 24/7 support waardoor het noodzakelijk is om vestigingen in het buitenland te openen.

In de gewenste situatie zijn IT-consultancy omgevingen wendbaar en kunnen deze snel nieuwe diensten, vestigingen en business units optuigen. EA is een mogelijk middel om deze veranderingen te kunnen ondersteunen. De mogelijkheid om snel te kunnen veranderen is dan ook één van de belangrijkste strategische factoren op dit moment voor succes in de technologie branche (Deloitte, 2018). Er is dan ook een grote noodzaak om zo snel mogelijk mee te kunnen veranderen naar de nieuwe situatie om de competitie een stap voor te blijven (Frederik Ahlemann, 2012).

De probleemstelling luidt als volgt:

De huidige ontwikkelingen bij klanten van IT-consultancy omgevingen leiden er toe dat IT-consultancy organisaties snel moeten veranderen om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. EA is een mogelijk middel om deze veranderingen goed te kunnen managen.

1.5 Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om te bekijken of de adoptie van EA een positieve bijdrage kan leveren aan de snelle veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen. Hiervoor kan de volgende opdrachtformulering worden opgesteld:

Zonder te weten of Enterprise Architectuur inzetbaar is binnen IT-consultancy omgevingen heeft het geen zin om Enterprise Architectuur direct te adopteren. Het is daarom van belang om te bekijken of de adoptie van Enterprise Architectuur een positieve bijdrage kan leveren aan de geconstateerde problemen binnen IT-consultancy omgevingen.

De volgende vragen zijn opgesteld voor de literatuurstudie en het empirisch onderzoek op basis van de opdrachtformulering:

Centrale vraag

Kan de adoptie van Enterprise Architectuur een positieve bijdrage leveren aan de veranderingen die plaatsvinden binnen IT-consultancy omgevingen?

Op basis hiervan zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

A. Hoe ziet een kader voor het toetsen van de positieve bijdrage en realiseerbaarheid van Enterprise Architectuur eruit?

1. Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?
2. Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?

⁴ Zie: <https://www.consultancy.uk/news/20429/trends-impacting-the-internal-operations-of-consulting-firms>

3. Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?

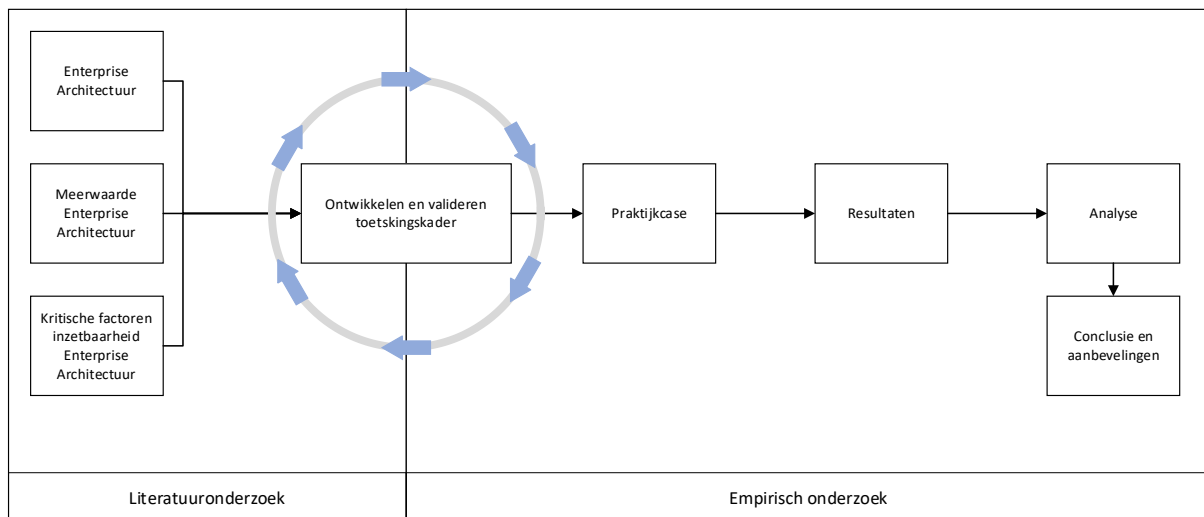
B. Hoe beoordelen de stakeholders in een IT-consultancy omgeving de positieve bijdrage van Enterprise Architectuur?

1. Wie zijn de belangrijkste stakeholders?
2. Welke mogelijke meerwaarde kan Enterprise Architectuur leveren aan de geconstateerde veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen?

Na het beantwoorden van deze vragen kan er gekeken worden in hoeverre EA gebruikt kan worden binnen IT-consultancy omgevingen om de geconstateerde problemen te verhelpen.

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. Voor het empirisch onderzoek is een toetsingskader ontwikkeld. Het onderzoeksmodel in figuur 3 is gebaseerd op Verschuren en Doorewaard (2015).



Figuur 3: onderzoeksmodel

Uit het onderzoeksmodel zijn de volgende stappen te herleiden:

- Als eerste is er in de literatuur gekeken naar wat er al bekend is over EA, de meerwaarde van Enterprise Architectuur en of er Kritische Succes Factoren zijn voor de adoptie van Enterprise Architectuur;
- Op basis van de onderzochte literatuur is er een toetsingskader ontwikkeld;
- Het toetsingskader is vervolgens voorgelegd aan een aantal experts en na een aantal iteraties is er een definitief toetsingskader uitgekomen (constructvaliditeit);
- Voordat de interviews zijn afgenomen voor de praktijkcase is er eerst bekeken wie de belangrijkste stakeholders zijn. Nadat de stakeholders analyse is uitgevoerd heeft de praktijkcase plaatsgevonden;
- Het opgestelde toetsingskader is vervolgens afgenomen in de praktijkcase met de stakeholders die uit de stakeholdersanalyse zijn gekomen. Uit deze praktijkcase zijn resultaten ontstaan die vervolgens zijn gecodeerd en geanalyseerd;
- Nadat de analyse is voltooid zijn er conclusies getrokken en op basis hiervan aanbevelingen geformuleerd.

2 Literatuurstudie

2.1 Onderzoeksaanpak literatuurstudie

Een kritische literatuurstudie is nodig voor het ontwikkelen van een goed begrip en inzicht in vorig werk wat verband heeft met de onderzoeksvragen en doelen. Het is ook bedoeld om het onderzoek in context te zetten door eerder onderzoek te belichten en hier kritische vragen over te stellen. Hierin kunnen dus ook eventuele tekortkomingen van vorige onderzoeken worden toegelicht. Tevens dient de verwerking van de onderzoeksaanpak ook als resultaat om het mogelijk te maken om de literatuurstudie te reproduceren. Om tot een kritisch literatuuroverzicht te komen zijn er vier stappen te herkennen: opstellen van zoektermen, zoeken, verwerken en beoordelen. Deze zijn in de volgende paragrafen beschreven. De volgende checklist is door Saunders et al.(2016, pp.76-77) gegeven voor het evalueren van het kritisch literatuuronderzoek:

- Het overzicht is een relatie tot de opgestelde onderzoeksvragen en doelen;
- Zijn de belangrijkste theorieën van de bewezen experts gebruikt?;
- Bevat het overzicht de meest actuele bronnen?;
- Is er verwezen naar alle gebruikte literatuur?.

2.1.1 Zoektermen

Om tot de juiste zoektermen te komen is gebruik gemaakt van de opgestelde centrale vraag in paragraaf 1.5 en de daarbij behorende theoretische deelvragen. Op deze manier is geprobeerd om de relevantie van de zoekresultaten te verhogen. In tabel 1 zijn de zoekresultaten schematisch weergegeven.

Deelvraag	Zoekterm Nederlands	Zoekterm Engels
1	Definitie	Definition
1	Visie	Vision
2	Meerwaarde	Value
2	Voordelen	Benefits
2	Bijdrage	Contribution
3	Succesfactoren	Success factors
3	Adoptie	Adoption

Tabel 1: zoektermen

Alle zoektermen zijn in combinatie met de term “Enterprise Architectuur” gebruikt. Op die manier is er een relatie met de zoekterm en het hoofdonderwerp Enterprise Architectuur. Om ook gebruik te kunnen maken van internationaal onderzoek is er op zowel de Nederlandse als de Engelse termen gezocht.

2.1.2 Definiëren van de zoekparameters

Om tot de juiste zoekresultaten te komen is er gebruik gemaakt van een filtertechniek samen met de sneeuwbalmethode.

De volgende stappen kunnen worden onderscheiden in de filtertechniek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 90):

1. **Zoekmachine: Google Scholar**- omdat Google Scholar een openbare zoekmachine is kan deze door iedereen gebruikt worden en is deze voor reproductiedoeleinden dus zeer geschikt.
2. **Taal: Engels en Nederlands**- om het aantal zoekresultaten te vergroten zijn er artikelen gezocht zowel in de Nederlandse als Engelse taal.

3. **Zoekterm in tekst artikel-** er is gezocht op algemene aanwezigheid van de desbetreffende zoekterm in het artikel. De zoekterm hoeft dus niet alleen in de titel voor te komen.
4. **Jaar publicatie >2015-** om de meest relevante en actuele literatuur te gebruiken is er een zoekfilter gebruikt dat naar artikelen zoekt die na 2015 zijn gepubliceerd.
5. **Zoekterm in artikel-** op basis van de gevonden resultaten door de vorige zoekstappen is er nog verder gefilterd op de titel van het artikel.
6. **Aantal citaties-** het aantal citaten geeft een goede indicatie van de kwaliteit van het artikel dit kan echter alleen gebruikt worden voor peer-reviewed journals (Jarwal, Brion, & King, 2009).
7. **Publicaties beschikbaar-** alle publicaties die gevonden zijn moeten gratis beschikbaar zijn. Dit om aan reproductie doeleinden te voldoen.
8. **Beoordelen-** op basis van de gevonden resultaten zijn de artikelen inhoudelijk beoordeeld. Artikelen die niet volledig aan de zoekcriteria voldeden zijn afgevalen, omdat deze niet relevant waren voor dit onderzoek.
9. **Kritisch literatuur overzicht-** alle voorgaande stappen moeten er uiteindelijk toe leiden dat er een kritisch literatuur overzicht ontstaat. Op basis van deze selectie kunnen de theoretische deelvragen worden beantwoord en kunnen er conclusies worden getrokken op basis van de bestaande literatuur.

2.1.3 Verwerken

Om reproductie zo makkelijk mogelijk te maken is het van belang dat de geselecteerde artikelen zo duidelijk mogelijk verwerkt worden. Het is daarom van belang om de bibliografische gegevens te verwerken. Tevens wordt ook de datum van de zoekactie en het aantal gevonden zoekresultaten weergegeven. Tot slot is ook de URL toegevoegd aan bijlage 1 om de artikelen terug te kunnen zoeken.

2.1.4 Beoordelen

Nadat de publicaties zijn geselecteerd kunnen deze beoordeeld worden. Hiervoor zijn een aantal voorwaarden opgesteld waarop de publicaties moeten zijn beoordeeld:

- De gebruikte publicaties moeten peer reviewed zijn;
- Als de artikelen niet peer reviewed zijn is er beoordeeld op onderzoeksmethodologie, onderzoeksresultaten en de gebruikte literatuur in deze publicaties. Op basis hiervan is er beoordeeld of de publicatie van waarde is voor dit onderzoek;
- Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de meest actuele literatuur.

2.2 Uitvoering literatuuronderzoek

Op basis van de eerder gedefinieerde zoektermen en parameters zijn er meerdere zoekacties uitgevoerd. Hieronder worden de resultaten van de zoekacties schematisch weergegeven.

2.2.1 Resultaat zoekacties

Theoretische onderzoeksvraag	Gevonden artikelen via zoekactie	Gebruikte artikelen van zoekactie	Gevonden via sneeuwbal methode	Totaal gebruikte artikelen
1. Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?	5	1	2	3
2. Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?	22	14	0	14
3. Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?	15	6	0	6
Totaal:	42	21	2	23

Tabel 2: zoekacties

2.2.2 Beoordeling zoekresultaten

Op basis van de zoekacties is er literatuur geselecteerd. In onderstaande schema's wordt er per deelvraag aangegeven welke literatuur er is geselecteerd.

2.2.2.1 Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?

Nr.	Titel	Geselecteerd?
1	Definition and validation of requirements for collaborative decision-making in Enterprise Architecture creation	Nee
2	Definition of an object-oriented modeling language for Enterprise Architecture	Nee
3	Assessment of Enterprise Information Security - An Architecture Theory Diagram Definition	Nee
4	Definition and Implementation of the Enterprise Business Layer Through a Business Reference Model, Using the Architecture Development Method ADM-TOGAF	Nee
5	Gartner Clarifies the Definition of the Term 'Enterprise Architecture'	Ja

Tabel 3: artikelen via zoekactie

Op basis van de sneeuwbal methode zijn de volgende twee artikelen geselecteerd op basis van het artikel "Enterprise Architecture adoption methods for higher educations".

Nr.	Titel	Geselecteerd?
1	TOGAF (2019)	Ja
2	Taxonomy of purpose of Enterprise Architecture	Ja

Tabel 4: artikelen via sneeuwbal methode

2.2.2.2 Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?

Op basis van de gedefinieerde zoekacties zijn er in totaal 14 relevante artikelen geselecteerd.

Nr.	Titel	Geselecteerd?
1	Enterprise Architecture benefits: perceptions from literature and practice	Ja
2	Enterprise Architecture: Driving Business Benefits from IT	Ja
3	On course, but not there yet: enterprise architecture conformance and benefits in system development	Ja
4	A theory building study of enterprise architecture practices and benefits	Ja
5	The contribution of enterprise architecture to the achievement of organizational goals: establishing the enterprise architecture benefits framework	Ja
6	Realizing benefits from Enterprise Architecture: a measurement model	Ja
7	Achieving Enterprise Architecture Benefits: What Makes the Difference?	Ja
8	On the Categorization and Measurability of Enterprise Architecture Benefits with the Enterprise Architecture Value Framework	Ja
9	Achieving benefits with enterprise architecture	Ja
10	Understanding the Benefits and Success Factors of Enterprise Architecture	Ja
11	The contribution of Enterprise Architecture to the achievement of organizational goals: a review of the evidence	Nee
12	Modeling the contribution of enterprise architecture practice to the achievement of business goals	Nee
13	Enterprise architecture: creating value by informed governance	Nee
14	How does enterprise architecture add value to organizations?	Ja
15	A balanced scorecard approach to measure the value of enterprise architecture	Ja
16	Capturing business strategy and value in enterprise architecture to support portfolio valuation	Nee
17	The role of enterprise architecture in the quest for IT value	Nee
18	Issues in Enterprise Architecture value	Ja
19	How to realize corporate value from enterprise architecture	Nee
20	Enterprise architecture-new business value perspectives	Nee
21	Delivering business value through enterprise architecture	Ja
22	Service-oriented architecture compass: business value, planning and, enterprise roadmap	Nee

Tabel 5: artikelen via zoekactie

2.2.2.3 Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?

Op basis van de gedefinieerde zoekacties zijn er in totaal 6 relevante artikelen geselecteerd.

Nr.	Titel	Geselecteerd?
1	Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry	Nee
2	A Review of Critical Success Factors of Enterprise Architecture Implementation	Ja
3	An empirical analysis of the factors and measures of enterprise architecture management success	Nee
4	Potential critical success factors for enterprise architecture	Ja
5	Understanding the Benefits and Success Factors of Enterprise Architecture	Ja

6	Institutional patterns of enterprise architecture adoption in government	Nee
7	An experts' perspective on enterprise architecture goals, framework adoption and benefit assessment	Nee
8	Beyond EA Frameworks: towards an understanding of the adoption of enterprise architecture management	Ja
9	Using enterprise architecture and technology adoption models to predict application usage	Nee
10	Enterprise architecture for small and medium-sized enterprises: a starting point for bringing EA to SMEs, based on adoption models	Ja
11	Enterprise Architecture adoption challenges: An exploratory case study of the Norwegian higher education sector	Nee
12	Enterprise Architecture adoption method for Higher Education Institutions	Nee
13	Enterprise Service Oriented Architecture (ESOA) Adoption Reference	Nee
14	From Problems to Critical Success Factors of Enterprise Architecture Adoption	Nee
15	An analysis of the adoption and Usage of Enterprise Architecture	Ja

Tabel 6: artikelen via zoekactie

2.3 Resultaten

2.3.1 Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?

Zachman (1987) is de eerste die een artikel uitbracht over het gebruik van EA. Echter was zijn bedoeling om een raamwerk te introduceren om interfaces te beheren voor de steeds complexer wordende informatiesystemen. Sindsdien is EA enorm geëvolueerd en heeft het zich in vogelvlucht doorontwikkeld. De definitie die TOGAF (2018) geeft richt zich meer op het gebruik van EA als sturingsinstrument binnen de Enterprise die niet alleen maar gericht is op het optimaliseren van de ICT. TOGAF heeft het echter niet over veranderingen naar een toekomstige staat. Volgens Gartner (2008) kan het gebruik van EA het best worden omschreven als:

“Enterprise Architecture is the process of translating business vision and strategy into effective enterprise change by creating, communicating and improving the key requirements, principles and models that describe the enterprise’s future state and enable its evolution. The scope of the Enterprise Architecture includes the people, processes, information and technology of the enterprise, and their relationships to one another and to the external environment”

Een soortgelijke definitie voor het gebruik van EA wordt ook gegeven door Syynimaa (2010).

Antwoord op deelvraag A1:

Wat zijn de verschillende visies op Enterprise Architectuur?

Uit de literatuurstudie omtrent de verschillende visies rondom EA is gebleken dat EA tegenwoordig voornamelijk wordt gebruikt om waarde te creëren en om doelen te behalen door naar de IST en SOLL status te kijken. Een wat oudere visie is die van Zachman (1987), deze is er voornamelijk op gericht om de steeds complexere informatiesystemen op een goede manier te beheren.

2.3.2 Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?

Om de meerwaarde van Enterprise Architectuur te kunnen bepalen wordt er gekeken naar de mogelijke voordelen (benefits) die kunnen voortkomen door het gebruik van EA. In tabel 7 is schematisch een opsomming van verschillende onderzoeken weergegeven waaruit de volgende benefits van EA naar voren zijn gekomen:

Artikel	Waarde van EA
(Niemi, 2006)	<ol style="list-style-type: none">1. Verminderde kosten2. Biedt een holistisch overzicht van de Enterprise3. Verbeterde business IT-alignment4. Verbeterde change management5. Verbeterde risico management6. Verbeterde interoperabiliteit en integratie7. Verkorte cyclustijden
(Ross & Weill, 2006)	<ol style="list-style-type: none">1. Verminderde IT kosten2. Verbeterde IT responsiviteit3. Verbeterd risico management4. Verbeterde management tevredenheid5. Verbeterde strategische uitkomsten
(TOGAF, 2018)	<ol style="list-style-type: none">1. Efficiëntere IT operatie2. Beter rendement op bestaande investeringen en verkleind risico voor toekomstige investeringen3. Versnelde, gemakkelijkere en goedkopere inkoop
(Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011)	<ol style="list-style-type: none">1. Verbeterde responsiviteit en begeleiding voor verandering2. Verbeterde besluitvorming3. Verbeterde communicatie en samenwerking4. Verminderde IT kosten5. Verbeterde business IT-alignment6. Verbeterde bedrijfsprocessen7. Verbeterde IT-systemen8. Hergebruiken van resources9. Verbeterde integraties10. Verminderen van risico's11. Verbeterde naleving van wet- en regelgeving12. Biedt stabiliteit

Tabel 7: meerwaarde Enterprise Architectuur

In het onderzoek van Jusuf et al. (2017) zijn bovengenoemde benefits en nog vele andere benefits (40) getoetst in de empirie om de toegevoegde waarde hiervan te beoordelen. Hierin zijn alle benefits door meer dan één respondent erkend. Het model van Jusuf wordt in figuur 4 weergegeven.

ID	Identified Benefits	L ¹	E ²	C ³
<i>Operational</i>				
B2	Increased efficiency and effectiveness	8	5	-
B3	Shortened delivery and cycle times	8	2	-
B1	Improved business operations, processes, and performance	6	2	-
<i>Managerial</i>				
B10	Reduced complexity	9	5	-
B8	Improved risk and change management	7	5	-
B11	Improved portfolio management, mapping capability and optimization capability	2	5	A
B6	Improved cost management	9	4	-
B7	Improved resource allocation and management	5	3	S
B12	Supported scoping	2	3	-
B9	Improved staff/skill management and knowledge	3	2	-
B4	Improved asset lifecycle and management	2	2	S
B5	Improved compliance with regulations/ standards and auditability	2	2	A
<i>Strategic</i>				
B23	Increased quality	6	5	-
B20	Improved project success and organization goal achievement	5	5	A
B24	Provided a roadmap and guidance	2	5	-
B25	Provided strategic recommendation, prioritization and options	-	5	N
B15	Improved business-IT alignment and relationships	11	4	-
B14	Improved alignment to organization strategy and requirement	6	4	-
B18	Improved innovation and new opportunities	5	4	-
B22	Improved strategic decision-making and problem-solving	5	4	-
B19	Improved long-term investments	3	4	-
B13	Improved alignment and relationship with partners	5	3	-
B21	Improved return on investment, profitability and market value	4	3	-
B16	Improved customer orientation/ intelligence	3	3	-
B17	Improved employee and management satisfaction	2	2	-
<i>IT Infrastructure</i>				
B28	Increased interoperability and integration	11	5	-
B29	Increased reusability	3	5	-
B31	Increased standardization	10	4	-
B33	Reduced waste and redundancy	6	4	-
B32	Reduced IT costs	5	4	-
B27	Improved utilization and benefits realization of IT	4	4	-
B34	Supported deployment, initialization and development of IS	5	3	-
B30	Increased stability, security, and reliability	3	3	-
B26	Improved agility, flexibility, and responsiveness	12	2	-
<i>Organizational</i>				
B35	Creation and maintenance of common visions	4	4	-
B39	Provided a holistic view of the organization	3	4	-
B38	Improved information quality, sharing, and documentation	7	3	-
B40	Supported positive cultural change	-	3	N
B36	Improved communication	5	2	-
B37	Improved consolidation, synergies, collaboration and reduced conflict of interest	4	2	-
Note: ¹ Literature Evidence (n=15); ² Empirical Evidence (n=5); ³ Changes: adjusted (A)/ split (S)/ new (N)				

Figuur 4: EA benefits (Jusuf & Kurnia, 2017)

Uit onderzoek van Foorthuis et al. (2010) blijkt dat niet alle bovengenoemde benefits ook werkelijk in de praktijk behaald worden. Dit geldt voor de volgende benefits:

- Behalen van alignement tussen IT en business processen;
- Beheren van de complexiteit van de organisatie;
- Beheren van kosten;
- Het snel kunnen handelen op veranderingen van buitenaf;
- Het verbeteren van de samenwerking met andere organisaties.

Bewezen verbeteringen waar EA wel een aandeel in heeft:

- Behalen van organisatie brede doelen, in plaats van lokale optimalisaties;
- Geeft inzicht in de complexiteit van de organisatie;
- Integreren, standaardiseren en of dedupliceren van processen of systemen;
- Een duidelijk beeld van de toekomstige staat;
- Laat stakeholders effectief met elkaar communiceren.

De waarde die EA aan organisaties biedt is ongrijpbaar. Veel van de benefits van EA zijn ontastbaar en waarde wordt indirect gecreëerd door verandertrajecten binnen de business. Het is niet de EA zelf die waarde levert, maar de adviserende processen die uit EA voortkomen die belangrijk zijn (Shanks, Gloet, Someh, & Frampton, 2018).

Antwoord op deelvraag A2:

Wat is de meerwaarde van Enterprise Architectuur?

Uit de literatuur blijkt dat er veel verschillende voordelen worden benoemd. Echter worden er ook een aantal kanttekeningen bij de tastbaarheid van de voordelen gezet. Volgens Shanks et al. (2018) is het niet de EA die een meerwaarde biedt, maar de adviserende processen die hier uit volgen. Uit het onderzoek van Jusuf et al. (2017) blijkt echter dat de voordelen die worden beschreven toch ook worden ervaren in de empirie. In dit onderzoek zijn 40 voordelen getoetst met de toegevoegde waarde van EA voor een organisatie. Hieruit is gebleken dat alle verschillende voordelen door ten minste één respondent positief zijn beoordeeld.

2.3.3 Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?

De volgende Kritische Succes Factoren zijn van invloed op de kwaliteit van Enterprise Architectuur welke wanneer goed uitgevoerd ervoor zorgen dat de business ook succesvoller is (Ylimäki, 2006):

- Scope en doel van EA: er moet een duidelijke visie zijn voor het gebruik van EA binnen de organisatie;
- Communicatie: er moet een duidelijke lijst met begrippen, termen en concepten zijn opgesteld. Tevens is het van belang om een communicatieplan en strategie te hebben;
- Business gedreven benadering: EA initiatieven moeten in lijn zijn met de business strategie;
- Commitment: top management commitment is nodig om EA te laten slagen;
- Development methode en tools: het op de juiste manier gebruiken van een EA framework;
- Gebruik van architectuur principes, visualisatie technieken etc.;
- EA modellen en artefacten: het is van belang dat de verschillende EA artefacten vastgelegd worden. Hierbij valt te denken aan een documentatie plan, business en architectuur vereisten;
- EA governance: hoe wordt er omgegaan met architectuur door de organisatie en management? Welke richtlijnen zien hiervoor opgesteld?;
- Project- en programma management: EA ontwikkeling wordt doorgaans gefaciliteerd via projecten;
- Assessment en evaluatie: het is van kritisch belang om te monitoren of de EA ook wel de waarde biedt die van tevoren was beoogd;
- IT investering en acquisitie strategieën: het moet duidelijk zijn wat de relatie is tussen investeringen en architectuur;
- Ervaren team, training en opleiding: het vereist samenwerking tussen architecten, stakeholders, business domeinen en top management om een goed EA te ontwikkelen;

- Organisatie cultuur: de organisatie moet openstaan voor veranderingen.



Figuur 5: Tanja Ylimäki CSFs model (Ylimäki, 2006)

Uit onderzoek van Jusuf et al. (2017) wordt dit nogmaals bevestigd. Uit dit onderzoek kwamen als belangrijkste Kritische Succes Factoren naar voren dat de as-is architectuur duidelijk gedefinieerd moet zijn, er duidelijke doelen voor EA moeten zijn, goede communicatie en EA moet te begrijpen zijn voor de belangrijkste stakeholders. Om EA succesvol te kunnen adopteren moet een organisatie de juiste adoptie methode kiezen die bij de organisatie omstandigheden past (Haki, Legner, & Ahlemann, 2012).

Antwoord op deelvraag A3:

Zijn er Kritische Succes Factoren opgesteld voor de adoptie van Enterprise Architectuur?

Er zijn veel Kritische Succes Factoren geformuleerd omtrent de adoptie van EA. Echter hebben deze allemaal te maken met organisaties die EA al (deels) aan het adopteren zijn. Deze Kritische Succes Factoren kunnen hierdoor niet worden gebruikt voor dit onderzoek. Er zijn daarnaast geen aanvullende factoren gevonden die bijvoorbeeld betrekking hebben op de grootte van de organisatie of het type organisatie.

2.3.4 Conclusie literatuurstudie

De hoofdvraag van het literatuuronderzoek luidt:

A. Hoe ziet een kader voor het toetsen van de positieve bijdrage en realiseerbaarheid van Enterprise Architectuur eruit?

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er geen Kritische Succes Factoren zijn die invloed hebben op de realiseerbaarheid van EA. Hiermee wordt bedoeld dat er geen concrete factoren als grootte van organisatie en het type organisatie gevonden zijn. Hierdoor zal het toetsingskader enkel bestaan uit de positieve bijdrage (lees benefits) die EA kan hebben op een organisatie. Het theoretisch kader is gebaseerd op het model van Jusuf et al. (2017). De reden voor de keuze is dat dit onderzoek alle mogelijk benefits in de literatuur heeft verzameld en deze op basis van een meervoudige case study heeft beoordeeld. Dit onderzoek is daarmee meer volledig dan bijvoorbeeld onderzoeken van Niemi (2006) of Foorthuis (2012). Een ander voordeel dat dit onderzoek heeft is dat dit één van de meest

recente onderzoeken is binnen dit gebied. Buiten het opgestelde model van Jusuf et al. (2017) is er nog gekeken naar aanvullende topics, maar deze zijn niet gevonden. Het model bestaat uit vijf categorieën en 40 topics. Dit zal als theoretisch kader dienen voor dit onderzoek. In hoofdstuk 4 is het theoretisch kader geoperationaliseerd. In figuur 6 wordt het theoretisch kader schematisch weergegeven.

Operationeel	<p>Operationele activiteiten worden gedefinieerd als activiteiten die organisatie resources vergaren en gebruiken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbeterde efficiëntie en effectiviteit - Verkorte lever en cyclus tijden - Verbeterde bedrijfsoperaties, processen en performance
Bestuurlijk	<p>Bestuurlijke activiteiten hebben te maken met het alloceren en het controleren van resources.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verminderde complexiteit - Verbetert risico- en change management - Verbeterd portfolio management, mapping capability en organisatie capability - Verbeterd kostenmanagement - Verbeterde resource allocatie en management - Ondersteunt probleemsolving - Verbeterde staff/vaardigheden management en kennis - Verbeterde asset lifecycle en management - Verbeterde compliance met wet- en regelgeving
Strategisch	<p>Strategische activiteiten hebben betrekking op het behouden en verkrijgen van concurrentie voordeel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbeterde kwaliteit - Verbeterd project succes en behaalde organisatie doelstellingen - Zorgde voor een roadmap en begeleiding - Zorgde voor strategische aanbevelingen, prioritering en opties - Verbeterde business en IT-afstemming en relaties - Verbeterde afstemming met organisatie strategie - Verbeterde innovatie en nieuwe mogelijkheden - Verbeterde strategische beslissingen en probleemoplossend vermogen - Verbeterde lange termijn investeringen - Verbeterde afstemming met partners - Verbeterde return on investment, winstgevendheid en marktwaaarde - Verbeterde klant oriëntatie/intelligentie
IT-infrastructuur	<p>IT-infrastructuur heeft te maken met de IT-resources die worden gebruikt voor het huidige en toekomstige IT-landschap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbeterde interoperabiliteit en integratie - Verbeterde herbruikbaarheid - Verhoogde standaardisatie van infrastructuur - Verminderde afval en redundantie - Verminderde IT-kosten - Verbeterde utilisatie en komt de realisatie van IT ten goede - Ondersteunde implementatie, initialisatie en ontwikkeling van IS - Verhoogde stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid - Verhoogde wendbaarheid, flexibiliteit en responsiviteit
Organisatie	<p>Organisatorische aspecten hebben te maken met communicatie, het leren van nieuwe dingen als organisatie, algemene ontwikkeling van een visie etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creëren en beheren van een algemene visie - Geeft een holistisch overzicht van de organisatie - Verbeterde informatiekwaliteit, deelbaarheid en documentatie - Ondersteuning van positieve culturele verandering - Verbeterde communicatie binnen de organisatie - Verbeterde consolidatie, synergie, samenwerking en verminderde belangenverstrengeling

Figuur 6: theoretisch kader

3 Onderzoeksmethodiek

Op basis van de inzichten die zijn ontstaan vanuit de literatuurstudie is het empirisch onderzoek opgesteld. Hoe er tot bepaalde onderzoekkeuzes is gekomen en de voor- en nadelen hiervan wordt hieronder beschreven.

3.1 Onderzoeksaanpak

Het doel van het empirisch onderzoek is om na te gaan of Enterprise Architectuur een positieve bijdrage kan leveren aan de eerder geconstateerde problemen (zie paragraaf 1.4). Het empirisch onderzoek is opgedeeld in twee deelonderzoeken. Het eerste deelonderzoek heeft betrekking op het bepalen van de belangrijkste stakeholders binnen IT-consultancy omgevingen. Om dit te kunnen bepalen is er gebruik gemaakt van de beschikbare literatuur. Het tweede deelonderzoek heeft als doel om de positieve bijdrage van EA binnen IT-consultancy omgevingen te onderzoeken. De onderzoeksmethode moet aan de volgende criteria voldoen:

- Deductief karakter;
- Uitvoerbaar binnen de beschikbare tijd;
- Onderzoeksmethode moet geschikt zijn voor een populatie die kleiner is dan 20 respondenten.

Vanwege de grote van de groep beschikbare respondenten ($N \leq 20$) was survey onderzoek niet mogelijk. Ook leende de onderzoeksmethode experiment zich niet goed voor dit onderzoek, omdat het vaststellen van een causaal verband niet behoort tot de onderzoeksdoeleinden. Hierdoor vallen de onderzoeksmethodes experiment en surveyonderzoek af. Grounded theory is geen geschikte onderzoeksmethode door het inductieve karakter alsmede de grote hoeveelheid tijd die dit in beslag neemt. Etnografie wordt voornamelijk gebruikt om mensen te bestuderen en is derhalve geen relevante onderzoeksmethode voor dit onderzoek. Archiefonderzoek voldoet aan de opgestelde criteria, maar zal naar alle waarschijnlijkheid niet de juiste data opleveren, omdat het er uit de literatuur is gebleken dat er erg veel variabelen van toepassing zijn. Er blijft dan nog één onderzoeksmethode over en dit is de case study. De case study voldoet aan alle opgestelde criteria. Daarnaast biedt een case study de vrijheid om data te verzamelen via interviews om zo zelf meer te kunnen sturen op de data die benodigd is. De verschillende onderzoeksmethoden en hun kenmerken worden in tabel 8 weergegeven.

Kenmerk	Deductief/Inductief	Kwantitatief/Kwalitatief
Onderzoeksmethode		
Experiment	Inductief	Kwantitatief
Surveyonderzoek	Deductief	Kwantitatief
Casestudy	Inductief/Deductief	Kwalitatief
Grounded theory	Inductief	Kwalitatief
Etnografie	Inductief	Kwalitatief/Kwantitatief
Archiefonderzoek	Inductief/Deductief	Kwalitatief

Tabel 8: verschillende onderzoeksmethoden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016)

Voordat er interviews afgenomen kunnen worden moeten de stakeholders van IT-consultancy omgevingen eerst bepaald worden. Dit is gedaan door middel van een stakeholderanalyse. Het doel van de stakeholderanalyse is om de geschikte mensen aan tafel te krijgen om zo betrouwbare en valide informatie voor het onderzoek naar boven te kunnen krijgen.

Na vaststelling van de stakeholders zijn de interviews ingepland en afgenomen. Er is voor gekozen om gebruik te maken van semi gestructureerde interviews. Een groot voordeel van semi

gestructureerde interviews is dat er ruimte is voor eigen inbreng van de stakeholders. Een nadeel van het gebruik van semi gestructureerde interviews is dat de populatie kleiner is en dat er minder harde conclusies kunnen worden getrokken die op basis van kwantitatieve data wel mogelijk zijn.

3.2 Onderzoeksmethodiek

Zoals in de vorige paragraaf al is beschreven is het onderzoek opgedeeld in twee kleinere deelonderzoeken. Hieronder wordt de onderzoeksmethodiek voor de stakeholdersanalyse uiteengezet en de onderzoeksmethodiek die gebruikt is om de positieve bijdrage van EA binnen IT-consultancy omgevingen te toetsen.

3.2.1 Stakeholderanalyse

Omdat het onderzoek bekijkt of EA gebruikt kan worden zijn er nog geen stakeholders die al werkelijk gebruik maken van EA. Daarom is er gekeken naar wie eventueel de toekomstige stakeholders van de EA kunnen zijn. De vraagstelling richt zich op de stakeholders van IT-consultancy omgevingen. Doormiddel van een stakeholderanalyse is uiteindelijk de populatie bepaald voor de interviews. Freeman & Reed (1983) geven de volgende definitie voor een stakeholder:

"A stakeholder can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives"

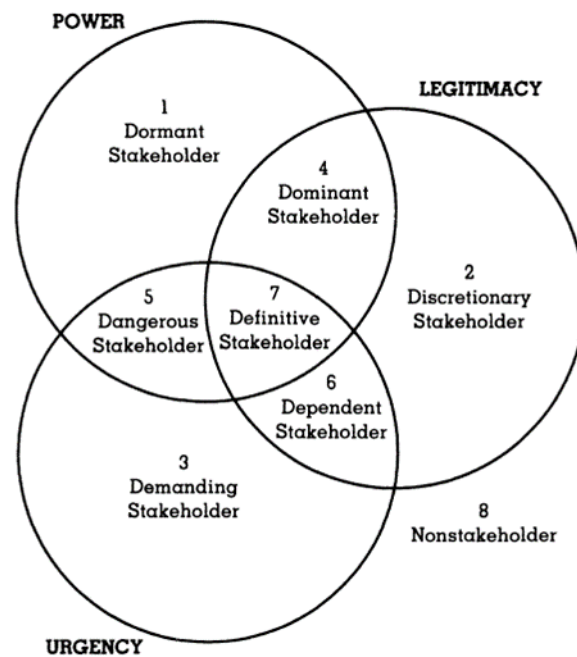
Om de stakeholders te kunnen identificeren is er gebruik gemaakt van de "The basic stakeholder analysis technique" waarnaar wordt verwezen in Bryson (2003). De belangrijkste stappen die genomen moeten worden volgens deze techniek om de mogelijke stakeholders te kunnen bepalen zijn:

- Brainstorm een lijst met potentiële stakeholders;
- Specificeer op welke manier elke stakeholder de organisatie beïnvloed;
- Bepaal wat de organisatie nodig heeft van iedere stakeholder;
- Order de stakeholders op basis van hun belang voor de organisatie.

Het identificeren van de geschikte stakeholders is in samenspraak gedaan met experts van de case organisatie om dit beter te kunnen bepalen. Om de stakeholders te kunnen rangschikken op basis van hun belang voor de organisatie is gebruik gemaakt van het model van Mitchell et al. (1997). Dit model rangschikt de stakeholders op basis van drie kenmerken, te weten:

- Macht;
- Legitimiteit;
- Urgentie.

Door deze verschillende kenmerken bij elkaar te brengen zijn de stakeholders in verschillende categorieën ingedeeld. In figuur 7 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 7: stakeholder typologie, (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

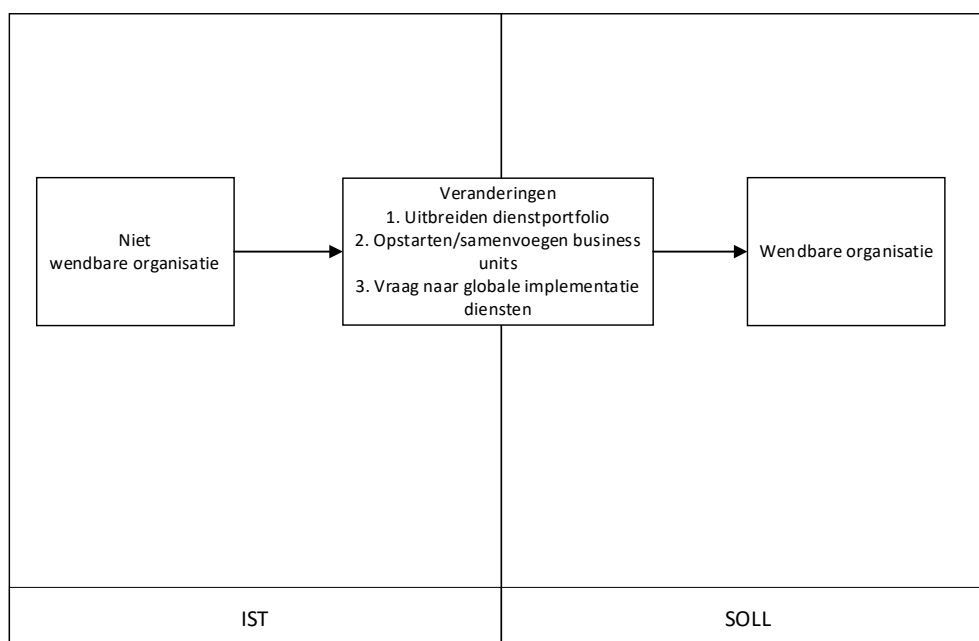
Het stakeholdermodel van Mitchell et.al (1997) en de methode van Bryson (2003) vormen samen het uitgangspunt ter definiëring van de stakeholders.

3.2.2 Operationaliseren

Om er voor te zorgen dat het juiste wordt gemeten in alle interviews is het van belang om het onderzoek op de juiste manier te operationaliseren (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 450). Dit komt immers ten goede aan de validiteit van het onderzoek.

3.2.2.1 Operationaliseren geconstateerde veranderingen

In paragraaf 1.4 zijn de veranderingen benoemd waaraan IT-consultancy omgevingen onderhevig aan zijn. Dit kan in het volgende figuur worden samengevat:



Figuur 8: IST en SOLL status IT-consultancy omgevingen

Uit het figuur valt op te maken dat er drie veranderingen zijn waaraan IT-consultancy omgevingen onderhevig zijn. In de gewenste situatie zijn IT-consultancy organisaties wendbaar en kunnen deze veranderingen snel doorvoeren binnen de organisatie. Uit hoofdstuk twee en paragraaf 1.2.1 is gebleken dat EA kan worden gedefinieerd als een formele beschrijving van de huidige en toekomstige staat van de organisatie en de begeleide verandering tussen deze twee staten om aan de doelen van de organisatorische stakeholders te voldoen om waarde te creëren voor de organisatie (Syynimaa, Enterprise Architecture Adoption Methods for Higher Education Institutions, 2015). Dit maakt dat EA een mogelijk middel is om de geconstateerde veranderingen te kunnen managen. Om ervoor te zorgen dat de bovengenoemde veranderingen in het onderzoek gewaarborgd worden zijn de volgende stappen genomen:

1. Formaliseren veranderingen (H1 en H3)
2. Meewegen van de onderzoeksdoelstelling in de beoordeling van de topics van het toetsingskader (H4)
3. Beantwoording centrale vraag (H5)

Als eerste zijn de veranderingen geformaliseerd en inzichtelijk gemaakt (figuur 8). Op basis van het theoretisch kader is er vervolgens in hoofdstuk vier de empirische onderzoeksvraag geoperationaliseerd en zijn de topics beoordeeld met inachtneming van de onderzoeksdoelstelling. Hierin is er eerst gekeken naar welke mogelijke meerwaarde EA kan hebben voor IT-consultancy omgevingen om deze vervolgens te deduceren bij de beantwoording van de centrale vraag. Dit is gedaan omdat het niet bekend was welke voordelen precies konden ondersteunen bij de geconstateerde veranderingen. De interviews zijn dan ook uitgevoerd met een toetsingskader dat onderzoekt wat de mogelijke meerwaarde is van EA voor IT-consultancy. Hiermee is er geprobeerd om ten alle tijden de onderzoeksdoelstelling en dus ook de geconstateerde problemen door het onderzoek heen te waarborgen om zo een goed antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven.

3.2.2.2 Gegevensverzameling via semi gestructureerde interviews

Er zijn semi gestructureerde interviews afgenomen onder de stakeholders. Hiervoor is gekozen omdat er zo deels gestuurd kan worden op de opbouw en de vragen van het interview, maar dat er ook ruimte is voor eigen inbreng van de stakeholders. Gezien de beperkte tijd van dit onderzoek is er voor gekozen om de interviews te houden onder een beperkt aantal teams binnen de case organisatie. Bij het zesde interview trad er theoretische saturatie op waardoor er is gestopt met interviewen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 419). De interviews hebben niet langer dan een uur geduurd en er is aan de stakeholders gevraagd of de interviews opgenomen mochten worden. Voor het opstellen van de interviews is gebruik gemaakt van stellingen in plaats van een topiclijst. Er is hiervoor gekozen omdat stellingen de respondenten wat meer richting kunnen geven. Hiervoor is gekozen omdat niet alle respondenten bekend waren met EA. Door het gebruik van een topicslijst bestaat de kans dat deze onjuist geïnterpreteerd worden en dat er hierdoor foutieve antwoorden worden verkregen.

3.2.2.3 *Transcriberen van de audio opnamen*

Voor het transcriberen is aanvankelijk geprobeerd om gebruik te maken van een tool zoals Amberscript⁵. De resultaten waren echter zo slecht dat er voor is gekozen om alle interviews handmatig uit te werken. Dit is gedaan door de interviews terug te luisteren en tegelijkertijd mee te typen in Word.

3.2.2.4 *Gegevensverzameling via desk research*

Naast de semi gestructureerde interviews is er ook gebruik gemaakt van desk research. Dit is gedaan om de behaalde resultaten vanuit de interviews nogmaals te valideren en eventueel verder te kunnen onderbouwen. Helaas is er geen relevant materiaal gevonden binnen de organisatie waarmee de verkregen data vanuit de interviews gevalideerd kon worden. Hierdoor is het toepassen van triangulatie niet mogelijk geweest binnen dit onderzoek.

3.3 Gegevensanalyse

Om de kwalitatieve data te analyseren is er een thematische analyse uitgevoerd. Het doel hiervan is om thema's of patronen te ontdekken in de data set (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 579). Om deze thema's of patronen te kunnen ontdekken moet de dataset eerst gecodeerd worden. Dit kan pas gedaan worden als alle interviews zijn getranscribeerd. Als de interviews zijn uitgeschreven kan er begonnen worden met het coderen. Het coderen zelf bestaat uit drie fasen. Belangrijk is wel dat de fasen niet in synchrone volgorde worden doorlopen, maar dat dit een iteratief proces is. De volgende 3 fasen worden onderscheiden (Scribbr, 2019) :

- Open coderen: hierin wordt er door alle fragmenten heen gelezen om vervolgens met behulp van codes aangegeven wat de hoofdthema's zijn per fragment;
- Axiaal coderen: op basis van de hoofdthema's die in kaart zijn gebracht bij het open coderen is het van belang om deze te categoriseren. Daarnaast worden er overkoepelende codes bedacht om zo meerdere codes onder één paraplu te kunnen hangen;
- Selectief coderen: op basis van de gecategoriseerde codes wordt er een theorie opgebouwd en worden er relaties en verbindingen gelegd tussen de data.

De gegevens zijn doormiddel van MAXQDA⁶ gecodeerd en verder geanalyseerd. MAXQDA is een online tool waarmee gemakkelijk codes aan fragmenten kunnen worden toegevoegd en waarmee deze uiteindelijk ook geanalyseerd kunnen worden. Door middel van het coderen en de daaropvolgende analyse hierop kan er bijvoorbeeld worden bekeken hoe vaak bepaalde termen voorkomen in de transcripten. Een volgende stap is om vervolgens te bekijken in hoeverre de respondenten het eens zijn over de verschillende thema's die zijn besproken in de interviews. Dit maakt het uiteindelijk gemakkelijker om conclusies te trekken.

Vanwege het gebruik van stellingen is er ook kwantitatieve data verkregen. Deze kwantitatieve data zijn in een verschillende figuren uiteengezet om een aantal abstracte inzichten te creëren. Uit deze figuren kan vervolgens snel het algemene sentiment onder de stakeholders worden afgelezen.

3.4 Methodologische kwesties en ethische aspecten

Validiteit

Validiteit kan gescheiden worden in interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op dat de onderzoeker ook werkelijk meet wat er beoogd was (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 450). Van belang is dat de stappen voorafgaand aan de interviews elkaar logisch opvolgen.

⁵ <https://www.amberscript.com/en/>

⁶ <https://www.maxqda.com/>

Constructvaliditeit geeft aan in hoeverre een instrument of toetsingskader meet wat beoogd wordt te meten. Om dit te bereiken zijn er verschillende stappen genomen binnen dit onderzoek. Ten eerste zijn de begrippen omschreven zodat de definitie van het begrip helder is. Vervolgens zijn bij de begrippen relevante tekstfragmenten gezocht om de juiste definitie voor dit onderzoek vast te stellen. Uiteindelijk zijn de begrippen geoperationaliseerd tot stellingen waaruit uiteindelijk het toetsingskader is ontstaan. Het toetsingskader is voorgelegd aan twee experts in de praktijk en na een aantal iteraties is hieruit een definitief toetsingskader ontstaan. Bij het voorleggen aan de twee experts is er meteen gevraagd of het instrument de juiste indruk wekt om het juiste te meten (indruksvaliditeit). Met deze stappen is geprobeerd om een zo valide mogelijk toetsingskader te ontwikkelen. Binnen het onderzoek is geen gebruik gemaakt van triangulatie. Hierdoor zijn de conclusies enkel gebaseerd op de verkregen data vanuit de interviews.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Over het algemeen is het lastig om een volledig kwalitatief onderzoek te herhalen. Om generaliseerbaarheid te behalen is het daarom van extra belang om een zogenoemde audit trail vast te leggen. Om dit te bereiken is er stap voor stap uitgeschreven welke stappen er in het onderzoek genomen zijn. Onderdeel hiervan is ook dat alle interviews zijn uitgewerkt en zijn toegevoegd in de bijlagen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de mate waarin een onderzoek herhaald kan worden en of er onder dezelfde omstandigheden ook dezelfde resultaten gevonden zullen worden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 202). In deze studie is er rekening gehouden met de betrouwbaarheid door in hoofdstuk 3 van dit onderzoek het onderzoeksplan uitgebreid te beschrijven. Hierin wordt stap voor stap aangegeven welke stappen de onderzoeker doorloopt. Nadat de transcripten van de interviews zijn uitgewerkt zijn deze gevalideerd bij de geïnterviewden en zijn deze toegevoegd aan de bijlagen. Hierdoor is alle informatie die tijdens het empirisch onderzoek is verzameld gemakkelijk terug te vinden. Dit maakt het voor andere onderzoekers makkelijker om alle doorlopen stappen terug te vinden.

Er is getracht om alle interviews af te nemen onder dezelfde omstandigheden. Om er voor te zorgen dat de onderzoeker en de respondenten op één lijn zaten qua kennisniveau heeft de onderzoeker eventuele kennisleemtes proberen op te vangen door literatuurstudie te doen om het kennisniveau te verhogen. Dit voorkomt misconcepties op de gegeven antwoorden van de respondenten. Tijdens de interviews is geprobeerd te kijken naar de houding van de respondent. Doordat interviews digitaal zijn afgenomen was dit lastiger te bepalen, maar zijn er geen grote verschillen bevonden tussen de respondenten.

Ethische aspecten

De belangrijkste ethische aspecten voor dit onderzoek zijn integriteit, objectiviteit, vermijden van schade (onder stakeholders), verantwoordelijk omgaan met de data en het anonimiseren van de data. Van deze aspecten is uitgebreid kennis genomen en dit is toegepast tijdens het onderzoek. De interview transcripties zijn daarom ook geanonimiseerd. Verder zijn er geen ethische aspecten geweest tijdens dit onderzoek.

Zwakke punten

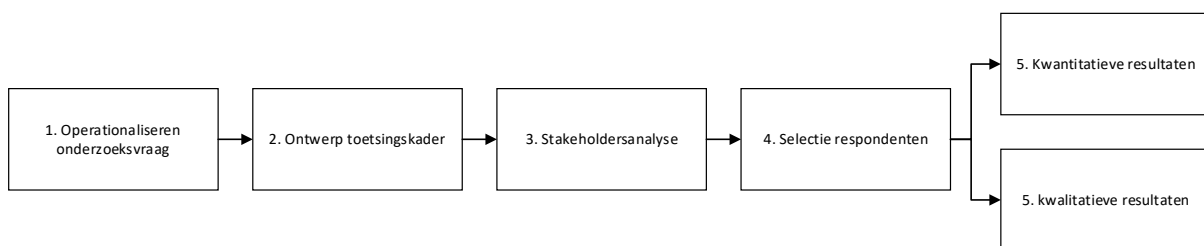
Er zijn een aantal zwakke punten aan te wijzen in dit onderzoek. Het onderzoek telt maar één case organisatie. Een grotere populatie zou ten goede komen aan de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid. Echter de factor tijd was een beperking in dit onderzoek, waardoor er maar

één case behandeld kon worden. Tevens is de onderzoeker zelf werkzaam bij de case organisatie. Dit kan als gevolg hebben dat de onderzoeker al een bepaalde mening heeft over het onderwerp.

4 Uitvoering en resultaten empirisch onderzoek

Binnen het onderzoeksplan zijn verschillende activiteiten uitgevoerd om uiteindelijk een conclusie te kunnen trekken en aanbevelingen te kunnen doen. De volgende stappen zijn in de volgende volgorde uitgevoerd:

1. Operationaliseren van de onderzoeksvraag;
2. Ontwerp toetsingskader;
3. Stakeholdersanalyse;
4. Selectie van respondenten;
5. Resultaten.



Figuur 9: schematische weergave empirisch onderzoek

4.1 Operationaliseren van de onderzoeksvraag

Op basis van de doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd in hoofdstuk 1:

B. Hoe beoordelen de stakeholders in een IT-consultancy omgeving de positieve bijdrage van Enterprise Architectuur?

1. Wie zijn de belangrijkste stakeholders?
2. Welke mogelijke meerwaarde kan Enterprise Architectuur leveren aan de geconstateerde veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen?

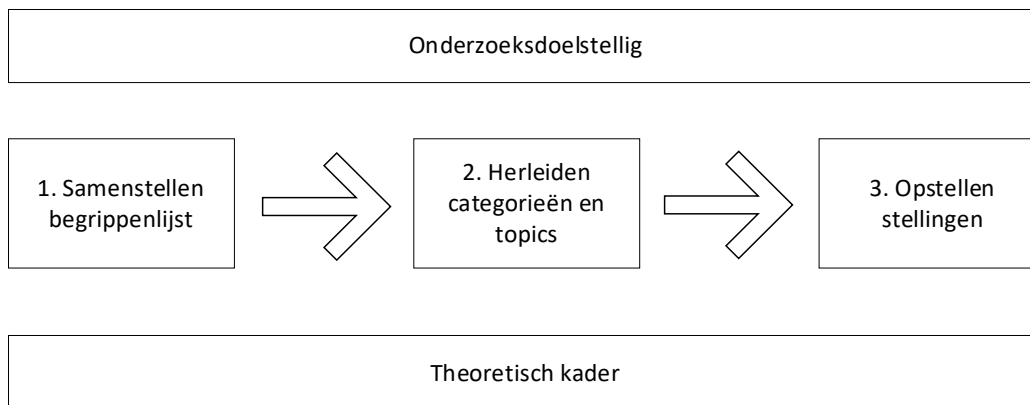
Deelvraag 1 zal beantwoord worden in paragraaf 4.2. Om de andere deelvraag op de juiste manier te kunnen operationaliseren is als eerste het kernbegrip van de vraagstelling bepaald:

- Deelvraag B2, “**Meerwaarde EA**”: de beoordeling door de stakeholders van de positieve bijdrage van EA voor IT-consultancy omgevingen.

Voor het operationaliseren van het bovengenoemde kernbegrip zijn er drie stappen genomen om te komen tot een valide toetsingskader. Dit zijn de volgende drie stappen:

- Samenstellen begrippenlijst;
- Herleiden categorieën en topics;
- Opstellen van stellingen.

Bij het uitvoeren van deze stappen is het van belang dat er ook rekening wordt gehouden met de onderzoeksdoelstelling en het opgestelde theoretische kader. Het doel van dit onderzoek is om te bekijken of de adoptie van EA een positieve bijdrage kan leveren aan de snelle veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen. De stappen die worden genomen om de onderzoeksvragen te operationaliseren zijn in het volgende figuur schematisch weergegeven:



Figuur 10: stappenplan operationaliseren

In bijlage 2 wordt er uitgebreid ingegaan op het ontwerp van het toetsingskader.

4.1.1 Meerwaarde van Enterprise Architectuur

In de literatuur zijn meerdere topics geïdentificeerd die betrekking hebben op de voordelen van EA voor organisaties. Op basis van het literatuuronderzoek dat is uitgewerkt in hoofdstuk 2 is er recent onderzoek gedaan die alle literatuur over de voordelen met betrekking tot EA vergelijkt (Jusuf & Kurnia, 2017). In dit onderzoek is er ook een meervoudige case study uitgevoerd om te kijken of de gevonden voordelen ook in de empirie worden ervaren. Oudere onderzoeken zoals die van Niemi (2006) of Foorthuis et al. (2010) zijn beoordeeld als minder complete onderzoeken en hierdoor is er voor gekozen om gebruik te maken van het onderzoek van Jusuf et al. (2017) als startpunt voor het samenstellen van de begrippenlijst. Op basis van de behandelde begrippen die in het onderzoek van Jusuf et al. (2017) naar voren komen zijn er geen aanvullende begrippen meer gevonden die van waarde kunnen zijn voor dit onderzoek. Deze vergelijking is uitgevoerd door de begrippen in de gevonden literatuur in hoofdstuk 2 te vergelijken met het onderzoek van Jusuf et al. (2017). De begrippen zijn vervolgens beoordeeld om uiteindelijk tot een complete begrippenlijst te komen. De beoordeling is gedaan op basis van relevantie voor dit onderzoek (onderzoeksdoelstelling), gevonden toepasbare tekstfragmenten en de beoordeling van Jusuf et al. (2017). In bijlage 2 wordt hier verder op ingegaan.

Op basis van de beoordeling zijn de volgende begrippen gevonden:

Begrip	Beschrijving
Operationele voordelen	
Verbeterde efficiëntie en effectiviteit	Door het toepassen van EA kunnen er schaalvoordelen binnen de Enterprise worden behaald. Hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden en zal de effectiviteit toenemen.
Verkorte lever- en cyclus tijden	EA heeft als voordeel dat oplossingen sneller geleverd/uitgerold kunnen worden binnen de organisatie door gebruik te maken van al bestaande Enterprise modellen.
Verbeterde bedrijfsoperaties, processen en performance	EA vermindert redundante inspanning, processen en operaties wat als gevolg heeft dat de organisatie prestaties toenemen.
Bestuurlijke voordelen	
Verminderde complexiteit	Door het gebruik van EA worden er bijvoorbeeld maar een kleine set van verschillende technologieën /methodes gebruikt in plaats van veel.

Verbeterd risicomanagement	EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen.
Verbeterd change management	Change management kan effectief gebruik maken van de huidige- en toekomstige staat die in EA modellen worden vastgelegd.
Verbeterd portfolio management, mapping capability en organisatie capabiliteit	EA geeft een duidelijk overzicht van de huidige en toekomstige staat. Dit kan als ondersteuning bieden voor portfolio management en het evalueren van het portfolio.
Verbeterde resource allocatie en management	EA zorgt voor synergie tussen verschillende IT-resources. Tevens kunnen IT-resources ingezet worden over de gehele organisatie heen.
Ondersteunt probleemscooping	Binnen de EA-modellen zijn al veel beslissingen genomen over de toekomstige staat van de Enterprise. Dit heeft als voordeel dat probleem scoping gemakkelijker wordt.
Verbeterde compliance met wet- en regelgeving	Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen.
Strategische voordelen	
Verbeterde kwaliteit	EA zorgt voor hoge kwalitatieve oplossingen en projecten in organisaties.
Verbeterd project succes en behaalde organisatie doelstellingen	Door het gebruik van EA loopt de Enterprise minder project risico's. Tevens zijn de projecten die worden uitgevoerd vaak in lijn met de EA waardoor de kwaliteit van projecten verbeterd wordt. Dit alles zorgt ervoor dat er meer project succes en organisatiedoelstellingen worden behaald.
Zorgt voor een roadmap en begeleiding	EA produceert een roadmap die als leidraad dient voor standaardisatie en integratie van de organisatie haar infrastructuur. Deze roadmap wordt gebruikt voor nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties.
Zorgt voor strategische aanbevelingen, prioritering en opties	EA-modellen creëren meer inzicht in de gehele Enterprise die ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioriteringen en opties.
Verbeterde business en IT-afstemming en relaties	EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen. Tevens vloeien veel IT- en procesoptimalisatie projecten voort uit EA-modellen wat de afstemming tussen verschillende organisaties en afdelingen ten goede komt.
Verbeterde afstemming met organisatie strategie	In plaats van lokale optimalisaties door te voeren maakt EA het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is.
Verbeterde strategische beslissingen en probleemoplossend vermogen	EA biedt adviezen die strategische beslissingsmakers kunnen helpen.
Verbeterde return on investment, winstgevendheid en marktwaarde	Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald.
Verbeterde klant oriëntatie/intelligentie	Door het gebruik van EA kunnen klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar vanuit één punt bediend worden. Dit zorgt voor betere klantkennis en een hoge responsiviteit.
IT-infrastructuur	

Verbeterde interoperabiliteit en integratie	EA zorgt voor een verbetering in interoperabiliteit en integratie. Zo worden bijv. alle applicaties en hun functies inzichtelijk door EA. Dit zorgt voor standaardisatie en redundantie van systemen.
Verbeterde herbruikbaarheid	Door het inzichtelijk maken van verschillende applicaties kunnen deze worden hergebruikt binnen de Enterprise.
Verhoogde standaardisatie van infrastructuur	Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources. Tevens kan EA ervoor zorgen dat processen beter geïntegreerd zijn waardoor deze betrouwbaarder en voorspelbaarder zijn.
Verminderde IT-kosten	Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd.
Verbeterde utilisatie komt de realisatie van IT ten goede	Door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties kunnen schaalvoordelen worden behaald. Dit komt de utilisatie ten goede.
Ondersteunde implementatie, initialisatie en ontwikkeling van IS	EA kan ondersteuning bieden bij de ontwikkeling en implementatie van informatiesystemen.
Verhoogde stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid	EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie
Verhoogde wendbaarheid, flexibiliteit en responsiviteit	Omgevingen kunnen effectiever worden beheerd door het gebruik van EA. Dit kan omdat het core business proces vaak veel verder geautomatiseerd is.
Organisatorische voordelen	
Creëren en beheren van een algemene visie	EA heeft effect op de organisatie in termen van communicatie en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie. Ook zorgt EA voor het onderhouden van een gemeenschappelijke visie.
Geeft een holistisch overzicht van de organisatie	EA zorgt voor een holistisch overzicht van de gehele Enterprise en de verschillende applicaties, processen en infrastructuur die hierbinnen vallen.
Verbeterde informatiekwaliteit, deelbaarheid en documentatie	Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd. Door het gebruik van minder informatiebronnen, is de deelbaarheid van informatie eenvoudiger.
Ondersteuning van positieve culturele verandering	EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid naar organisatie oriëntatie.
Verbeterde communicatie binnen de organisatie	Omdat door EA-modellen de fundamentele aspecten van de organisatie zijn vastgelegd, wordt het gat tussen IT en de business verkleind. Hierdoor wordt de communicatie gemakkelijker en de vastlegging van requirements voor projecten verbeterd.
Verbeterde consolidatie, synergie, samenwerking en verminderde belangenverstrengeling	EA kan ervoor zorgen dat technologie, data, data stores en applicaties worden geconsolideerd.

Tabel 9: begrippen voordelen

Nadat de begrippen zijn gevonden zijn er relevante tekstfragmenten verzameld voor het opstellen van stellingen. Op basis van de gevonden tekstfragmenten is er bekeken welke tekstfragmenten het meest relevant zijn voor dit onderzoek. Op basis van de gekozen tekstfragmenten en de opgestelde definitie van de begrippen zijn de stellingen opgesteld. Waar het kon zijn er verschillende begrippen in één stelling opgenomen. Zie bijlage 2 voor het opstellen van de stellingen. De stellingen worden gebruikt in het toetsingskader om de onderzoeksvraag onder de respondenten te toetsen. De volgende stellingen zijn opgesteld:

Nr.	Stellingen
	Operationele voordelen
1	Door schaalgrootte en verbeteringen kan EA de efficiëntie en effectiviteit van de gehele Enterprise verbeteren
2	Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen
3	Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA
	Bestuurlijke voordelen
4	EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie
5	EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen
6	Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn
7	EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan
8	Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet
9	Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat veel beslissingen al in EA modellen zijn genomen
10	Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen
	Strategische voordelen
11	EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's
12	EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen
13	EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties
14	EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen
15	EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren
16	Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

17	Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald
18	EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben
	IT-infrastructuur voordelen
19	EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties
20	Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources
21	Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd
22	EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt
23	EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen
24	EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie
	Organisatie voordelen
25	EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen
26	EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur
27	Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd
28	EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie
29	EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt
30	EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Tabel 10: stellingen

Nu de stellingen bekend zijn kunnen deze verwerkt worden in een toetsingskader. Om het toetsingskader vast te leggen zal gebruik worden gemaakt van een tool.

4.1.2 Ontwerp toetsingskader

Het toetsingskader is opgesteld door middel van Microsoft Forms ⁷. Microsoft Forms biedt de mogelijkheid om gemakkelijk stellingen aan te maken en om hierin verschillende categorieën in aan te brengen. De data kan vervolgens gemakkelijk naar Excel worden geëxporteerd waarna dit geanalyseerd kan worden. Er is gekozen om de stellingen te beoordelen op een vijfpunts Likert schaal. De volgende keuzemogelijkheden waren mogelijk: “Sterk mee oneens” - “Oneens” – “Neutraal” – “Eens” – “Sterk mee eens”. Dit is volgens Hofmans et al. (2007) de meest gebruikte beoordelingsschaal. Deze volgorde is aangehouden, omdat als je de schaal omdraait er een vertekend beeld ontstaat voor Nederlandse gebruikers (Bronner, et al., 2010). Synchroon aan het invullen van de stellingen zijn de stellingen ook bediscussieerd met de respondenten om erachter te komen hoe deze tot hun keuze zijn gekomen. Dit is belangrijk om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Het toetsingskader is voorgelegd aan twee experts binnen de case organisatie. De feedback hieruit heeft ertoe geleid dat een aantal stellingen zijn samengevoegd en dat er een paar zijn komen te vervallen. De reden om stellingen te verwijderen was dat deze hetzelfde maten en er dus geen nieuwe inzichten werden verkregen. Aanleiding om stellingen samen te voegen was dat deze topics in één stelling verwerkt konden worden zonder verlies van extra inzicht. Verder waren de experts positief over het toetsingskader en werd er verwacht dat het juiste gemeten zou worden.

Hieronder is een screenshot opgenomen van het toetsingskader dat is ontworpen in Microsoft Forms. Het volledige toetsingskader is opgenomen in bijlage 3.

Enterprise Architectuur

Hi Koen, when you submit this form, the owner will be able to see your name and email address.

1. Operationele voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuur 11: toetsingskader in Microsoft Forms

⁷ <https://forms.microsoft.com/>

4.2 Stakeholdersanalyse

Op basis van de aanpak die in paragraaf 3.2.1 is beschreven is er een stakeholdersanalyse uitgevoerd en zijn voor IT-consultancy omgevingen de stakeholders bepaald en deze zijn ingedeeld naar het type stakeholder. De eerste stap in de analyse was om een brainstormsessie te houden om een lijst met potentiële stakeholders in kaart te brengen. De brainstormsessie is gehouden met een expert binnen de caseorganisatie. Uit deze sessie is een lijst met potentiële stakeholders gekomen die kunnen bepalen of EA een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan IT-consultancy omgevingen. De volgende drie stappen zijn samengevat weergegeven in tabel 11:

- Specificeer op welke manier elke stakeholder de organisatie beïnvloed;
- Bepaal wat de organisatie nodig heeft van iedere stakeholder;
- Order de stakeholders op basis van hun belang voor de organisatie.

	Stakeholder	Beïnvloeding organisatie	Motivatie en belang	Belang
01	Chief Financial Officer	Strategie, applicatielandschap, bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor financiën - Beslist mee over applicatielandschap - Heeft grote invloed vanuit het moederbedrijf 	Hoog
02	IMU Director	Strategie, bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategie - Verantwoordelijk voor processen en best practices 	Hoog
03	Manager backoffice en groepscontroller/data officer	Applicatielandschap, bedrijfsprocessen, data en GDPR	<ul style="list-style-type: none"> - Werkt dagelijks met financiële stromen en andere bedrijfsapplicaties - Verantwoordelijk voor databescherming (GDPR) - Controller van alle deelnemingen binnen het moederbedrijf 	Hoog
04	IT-manager/kwaliteitsmanagement	Applicatielandschap, Infrastructuur, bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Medeverantwoordelijk voor het applicatielandschap - Verantwoordelijk voor kwaliteitsmanagement binnen de organisatie - Verantwoordelijk voor IT vanuit het moederbedrijf 	Hoog
05	Director project services	Bedrijfsprocessen, applicatielandschap	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor dagelijkse gang van zaken 	Middel

			<ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren van processen/methodieken binnen de organisatie 	
06	Teamlead development	Bedrijfsprocessen, operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor het development team - Verbeteren van processen/methodieken binnen de organisatie 	Middel
07	Enterprise Architect (consultancy)	Strategie, bedrijfsprocessen, applicatielandschap, operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van Enterprise Architectuur - Kennis van IT-consultancy omgevingen - Ondersteunt bij de ontwikkeling van proces optimalisaties 	Middel
08	Technical architect (consultancy)	Infrastructuur, operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van Enterprise Architectuur - Kennis van Technisch Architectuur - Kennis van IT-consultancy omgevingen - Ondersteunt bij de ontwikkeling van proces optimalisaties 	Middel
09	Lead consultant	Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van architectuur - Is kennisdrager van een deel van het operationele proces 	Middel

Tabel 11: stakeholders

Wat opvalt in de lijst met potentiële stakeholders is dat de expert aangaf dat consultants niet als stakeholders gezien worden voor een EA. De reden hiervoor is dat het grootste gedeelte van alle consultants niet erg betrokken zijn bij de interne organisatie. Pas op het niveau van lead consultant worden deze meer betrokken bij het optimaliseren en verbeteren van de interne organisatie.

Nu de stakeholders in kaart zijn gebracht kunnen deze ingedeeld worden op basis van de methode van Mitchell et al. (1997), waarbij de stakeholders worden beoordeeld op de kenmerken macht, Legitimiteit en Urgentie. In tabel 12 wordt de beoordeling weergegeven:

Nr.	Stakeholder	Motivatatie en belang	Kenmerk	Type stakeholder
01	Chief Financial Officer	Is financieel eindverantwoordelijk voor het budget van een eventuele EA	Macht	Gezaghebbende stakeholder
		Heeft vanuit zijn functie aanspraak op de EA	Legitimiteit	
		Kan nieuwe strategische initiatieven via EA invoeren	Urgentie	
02	IMU-director	Kan strategische initiatieven in werking stellen binnen de organisatie	Macht	Gezaghebbende stakeholder

		Kan EA gebruiken voor strategische initiatieven	Legitimiteit	
		Op basis van nieuwe strategische initiatieven kunnen urgente claims worden gedaan	Urgentie	
03	Manager backoffice en groepscontroller/data officer	Heeft een zekere vorm van macht over een eventuele EA, maar geen directe invloed	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Is nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Voert ook procesoptimalisaties door	Legitimiteit	
		Kan urgente claims hebben voor verbeteringen die snel doorgevoerd moeten worden	Urgentie	
04	IT-manager/ kwaliteitsmanagement	Heeft een zekere vorm van macht over een eventuele EA, maar geen directe invloed	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Heeft iets te zeggen over het applicatielandschap, kwaliteitsmanagement en de infrastructuur	Legitimiteit	
		Kan urgente claims hebben voor verbeteringen die snel doorgevoerd moeten worden	Urgentie	
05	Director project services	Heeft alleen macht over het operationele proces	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Kan vanuit interne projecten legitieme claims hebben	Legitimiteit	
		Kan vanuit operationeel oogpunt urgente claims hebben	Urgentie	
06	Teamlead development	Heeft geen macht op een eventuele EA	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Levert vanuit zijn functie een eventuele bijdrage aan de EA	Legitimiteit	
		Heeft urgente claims vanuit zijn functie om nieuwe procesoptimalisaties door te voeren	Urgentie	
07	Enterprise Architect (consultancy)	Heeft beperkte macht op een eventuele EA	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Enterprise architecten draaien interne projecten die direct invloed hebben op de interne bedrijfsvoering	Legitimiteit	
		Kan vanuit zijn expertise als Enterprise Architect urgente claims hebben om organisatieveranderingen door te voeren	Urgentie	

08	Technical architect (consultancy)	De technisch architect heeft geen beslissingsbevoegdheid over een eventuele Enterprise Architectuur.	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Technisch architecten draaien vaak interne projecten die direct invloed hebben op de interne bedrijfsvoering	Legitimiteit	
		Technisch architecten hebben meer kennis van de laatste technische ontwikkelingen dan het management. Op basis van de interne projecten die zij draaien hebben zij er belang bij dat er gewerkt wordt met de laatste technieken en methodes	Urgentie	
09	Lead consultant	Heeft geen macht op een eventuele EA	Macht	Afhankelijke stakeholder
		Kan vanuit operationeel oogpunt legitieme claims hebben op de EA	Legitimiteit	
		Lead consultant kan vanuit zijn expertise in projecten urgente claims hebben op de EA (Bijv. standaardisatie, best practices)	Urgentie	

Tabel 12: stakeholder rangschikking

4.3 Resultaten

Op basis van de uitgevoerde stakeholdersanalyse zijn er in totaal zes interviews gehouden met verschillende stakeholders. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk stakeholders uit verschillende rollen te interviewen om zo vanuit verschillende invalshoeken data te verzamelen. Echter waren niet alle potentiële stakeholders bereid om mee te werken aan het onderzoek. De volgende stakeholders hebben meegewerkt aan de interviews:

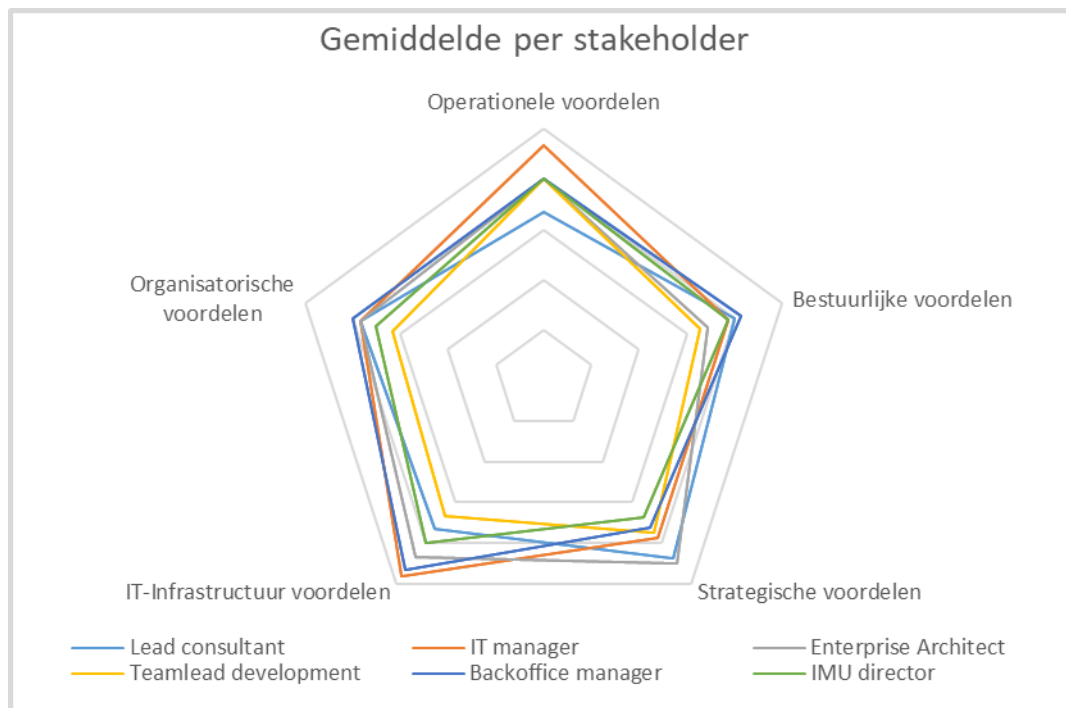
Functie	Type stakeholder
IMU-director	Gezaghebbende stakeholder
Manager backoffice en groepscontroller/data officer	Afhankelijke stakeholder
IT-manager/ kwaliteitsmanagement	Afhankelijke stakeholder
Teamlead development	Afhankelijke stakeholder
Enterprise Architect	Afhankelijke stakeholder
Lead consultant	Afhankelijke stakeholder

Tabel 13: geïnterviewde stakeholders

4.3.1 Resultaten kwantitatieve analyse

Het doel van de kwantitatieve analyse is om inzicht te creëren in het algemene beeld welke de stakeholders bij de verschillende stellingen hebben. Er zijn in totaal zes interviews gehouden met verschillende stakeholders en door dezelfde stakeholders zijn ook de stellingen ingevuld door middel van Microsoft Forms. Op basis van alleen de ingevulde stellingen kan de onderzoeksvraag onvoldoende beantwoord worden. Er zal daarom in paragraaf 4.3.2. verder worden ingegaan op de kwalitatieve data analyse. Als eerste kan er gekeken worden naar de gemiddelde score per categorie per stakeholder (figuur 12). Hieruit valt op te maken dat de IT-manager de categorieën operationeel en IT-infrastructuur erg hoog beoordeeld vergeleken met de andere stakeholders. Wat nog meer

opvalt is dat de teamlead development de stellingen lager heeft beoordeeld dan alle andere stakeholders op 3 categorieën. Tot slot is er te zien dat de strategische voordelen erg hoog worden beoordeeld door de lead consultant en de Enterprise Architect. In bijlage 8 is tevens de beoordeling per stelling per stakeholder opgenomen.



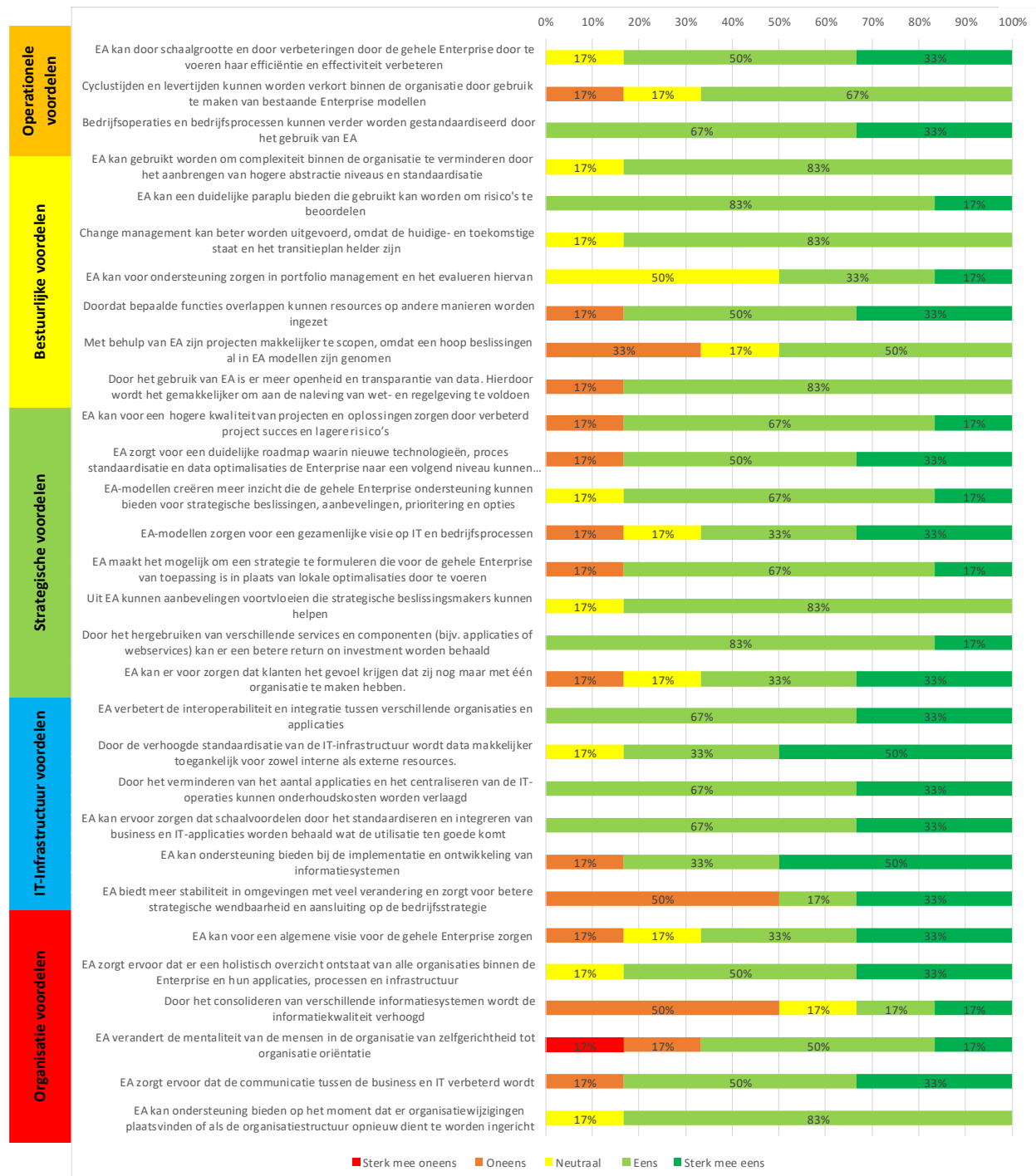
Figuur 12: gemiddelde score per stakeholder

Nu de gemiddelde scores per stakeholders bekend zijn kunnen de stakeholders gegroepeerd worden naar hun werkzaamheden. Hierin zijn 3 groepen te onderscheiden, te weten strategisch (IMU director), operationeel (lead consultant, Enterprise Architect en teamlead development) en ondersteunend (IT-manager en backoffice manager). In figuur 13 wordt de gemiddelde score per categorie verdeeld over bovengenoemde 3 groepen. Wat opvalt is dat de groep ondersteunend een hogere beoordeling geeft op 4 van de 5 categorieën. Dit kan te maken hebben met het feit dat deze groep minder bekend is met EA en hierdoor weinig barrières ziet.



Figuur 13: gemiddelde score op basis van werkzaamheden

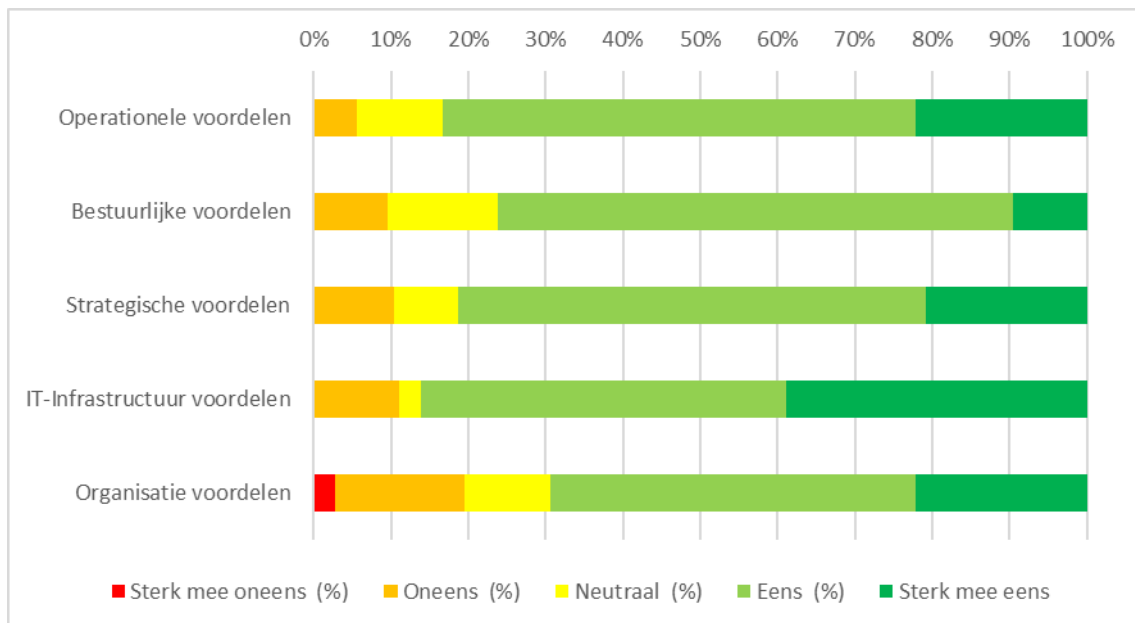
Nu de gemiddelde scores per stakeholders inzichtelijk zijn gemaakt kan de beoordeling in zijn geheel samengevat worden. In figuur 14 is de gemiddelde score per stelling voor alle stakeholders weergegeven. Wat meteen opvalt is dat alle stellingen redelijk tot goed worden beoordeeld. Dit is opvallend, omdat uit het onderzoek van Jusuf et al. (2017) naar voren komt dat niet alle case organisaties altijd alle topics als goed beoordelen. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat het op papier er allemaal erg rooskleurig uit ziet, maar dat het in de praktijk vaak toch lastiger toe te passen is dan in eerste instantie gedacht.



Figuur 14: resultaten kwantitatieve analyse

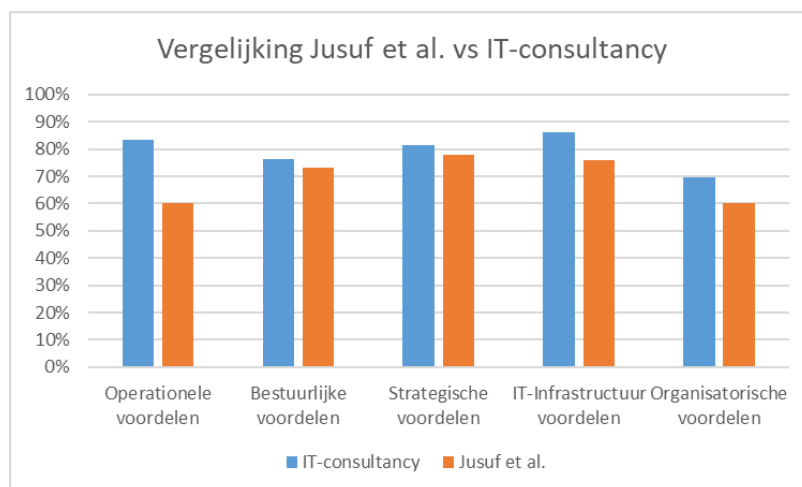
De bovenstaande stellingen kunnen vervolgens onderverdeeld worden in de vijf categoriën waarin de stellingen zijn ingedeeld. Dit wordt in figuur 15 schematisch weergegeven. In het figuur is te zien

dat alle vijf de categorieën erg goed scoren. De categorie IT-infrastructuur wordt als beste beoordeeld. Hierin is meer dan 85% het met de stellingen sterk eens of eens. De categorie die het slechtste scoort is de categorie organisatie voordelen. Hier is meer dan 30% het niet met de stellingen eens of zijn deze neutraal.



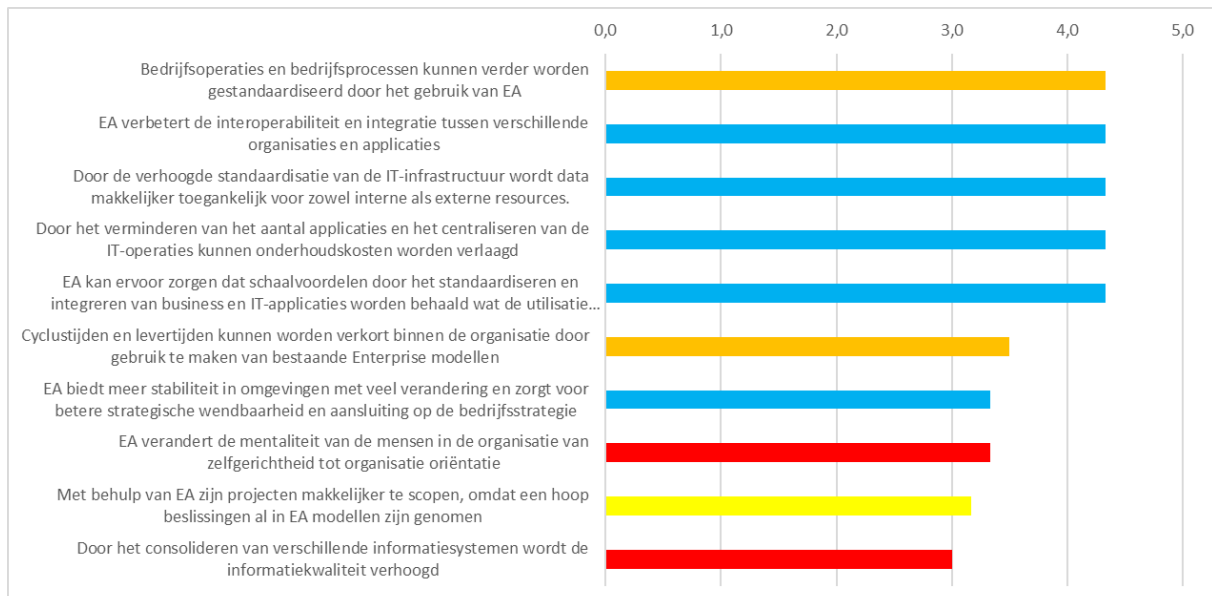
Figuur 15: stellingen per categorie

In figuur 16 is de vergelijking gemaakt tussen de beoordeling van de verschillende categorieën. Hierin zijn de scores “eens” en “sterk mee eens” meegewogen om zo de vergelijking met het onderzoek van Jusuf et al. (2017) te kunnen maken. In het onderzoek van Jusuf et al. (2017) is de score gebaseerd op de voordelen die ervaren worden in de empirie door de verschillende case organisaties. Hiertegen over zijn de verwachte voordelen van de IT-consultancy gezet (met een score “eens” of “sterk mee eens”). Wat opvalt is dat bij vier van de vijf categorieën de scores ongeveer gelijk zijn. Bij de operationele voordelen is wel een erg grote afwijking te zien. Dit komt doordat de stelling “Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA” op 100% is beoordeeld door de respondenten van IT-consultancy. In het onderzoek van Jusuf et al. (2017) geeft maar 40% van de respondenten aan dit voordeel te ervaren.



Figuur 16: vergelijking Jusuf et al. (2017) met IT consultancy op verwachte/ervaren voordelen

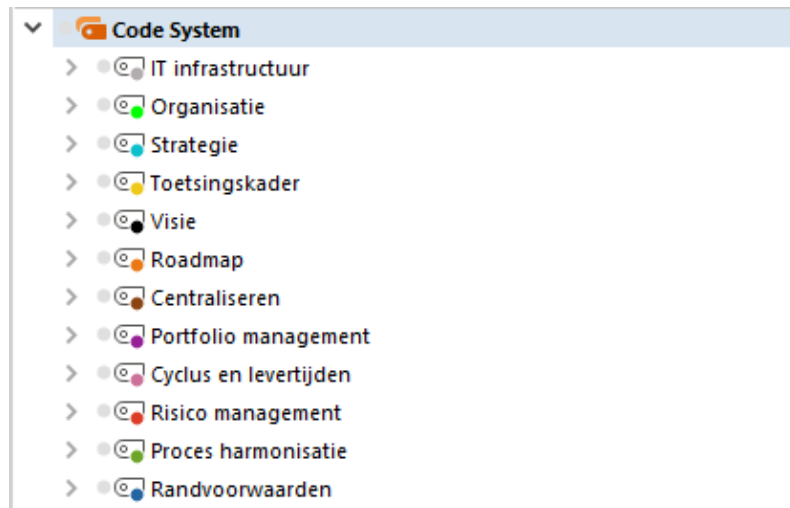
De vijf beste en de vijf slechtst beoordeelde stellingen worden in figuur 17 weergegeven. Hierin is de kleur van de stellingen gelijk aan de categorie waarin deze vallen. De kleuren van deze categorieën worden in figuur 14 aan de linkerkant weergegeven. Hieruit valt op te maken dat twee stellingen van de categorie organisatie erg slecht scoren. Ook is te zien dat bijna de complete top vijf wordt bezet door voordelen die onder de categorie IT-infrastructuur vallen. Wat opvalt is dat de best beoordeelde stelling over bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen als beste wordt beoordeeld.



Figuur 17: vijf beste en slechtste beoordeelde stellingen

4.3.2 Resultaten kwalitatieve analyse

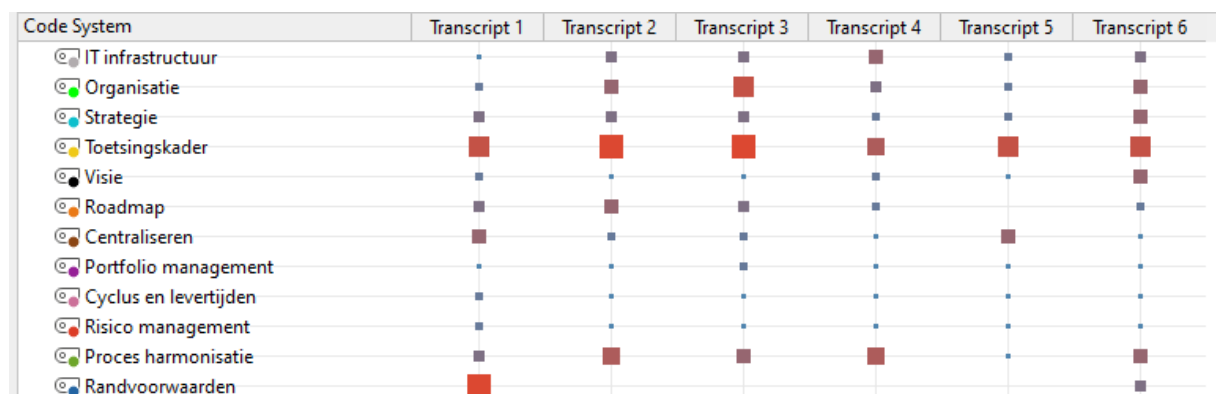
Zoals in de vorige paragraaf is benoemd zijn er zes semi gestructureerde interviews gehouden met verschillende stakeholders. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd en daarna gecodeerd. Voor het coderen is er gebruik gemaakt van de methodiek thematische analyse (par. 3.3). In bijlage 6 is de volledige uitwerking van de transcripten opgenomen en in bijlage 7 is het codeboek inclusief tekstfragmenten opgenomen. In totaal zijn er 195 codes gebruikt welke zijn verdeeld over 12 thema's (figuur 19). Een viertal analyses worden uiteengezet in deze paragraaf: de frequentie van thema's, beoordeling per thema, de relaties tussen de verschillende thema's en als laatste zal er per thema de resultaten worden uiteengezet.



Figuur 18: gevonden thema's

Allereerst kan er naar de relatieve frequentie per thema worden gekeken welke zijn verdeeld over de verschillende transcripten. Hierin valt de relatieve frequentie af te lezen door de figuren ■ ■.

Waarbij een kleine ■ betekent dat deze niet vaak voorkomt en een ■ dat deze vaak voorkomt in het transcript. Hieruit valt op te maken dat het thema toetsingskader het meest voorkomt. De minst voorkomende thema's zijn risico management, cyclus en levertijden en portfolio management. In de stellingen zijn dit ook onderwerpen die minder vaak naar voren komen. Wat opvalt is dat het thema randvoorwaarden gebaseerd is op de input van twee transcripten. Het is helaas niet mogelijk om de relatieve frequentie in een figuur samen te vatten op basis van de werkzaamheden van de stakeholders, omdat dit figuur een verkeerd beeld zou laten zien. Dit komt omdat de groepen onevenredig verdeeld zijn waardoor de groep met meer respondenten automatisch hoger zal scoren.



Figuur 19: relatieve frequentie per thema

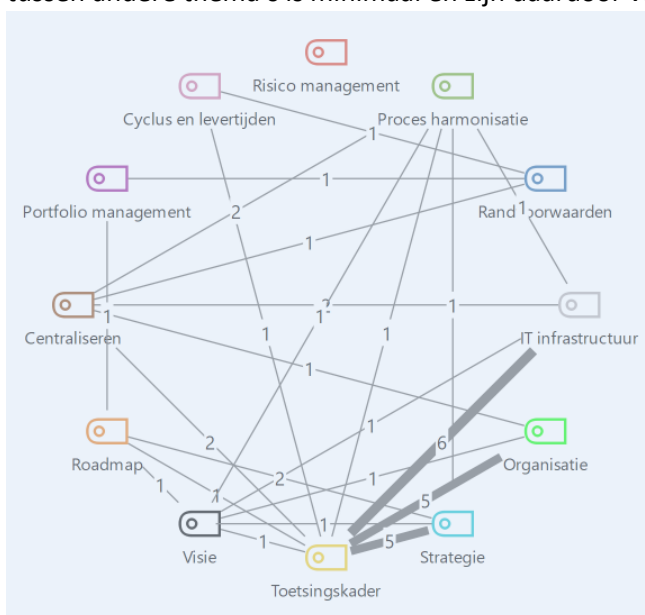
Om de transcripten verder te ontleden is ervoor gekozen om de losse tekstfragmenten te beoordelen op basis van 3 categorieën: positief, negatief en neutraal. De beoordeling is vervolgens geaggregeerd per thema om uiteindelijk tot een overzichtelijk figuur te komen. Het resultaat hiervan is weergegeven in figuur 21.

Code System	Beoordeling	Positief	Negatief	Neutraal
IT infrastructuur		■	■	■
Organisatie		■	■	■
Strategie		■	■	■
Toetsingskader		■	■	■
Visie		■	■	■
Roadmap		■	■	■
Centraliseren		■	■	■
Portfolio management		■	■	■
Cyclus en levertijden		■	■	■
Risico management		■	■	■
Proces harmonisatie		■	■	■

Figuur 20: positieve en negatieve beoordeling thema's

Uit figuur 21 is op te maken dat de meeste thema's als zeer positief worden beoordeeld door de stakeholders. De thema's portfolio management en cyclus- en levertijden worden als matig beoordeeld. Het thema randvoorwaarden is niet meegenomen in deze analyse, omdat deze niet zozeer als positief of negatief aan te merken zijn. Later in deze paragraaf zal er dieper worden ingegaan op de beoordelingen van de verschillende stakeholders per thema.

Nu de thema's en de frequentie ervan bekend zijn kan gekeken worden of er onderlinge verbanden bestaan tussen de verschillende thema's. Dit wordt gedaan door te kijken naar de zogenoemde co-occurrence. Een co-occurrence ontstaat op het moment dat er aan een fragment meer dan één code wordt toegekend. In figuur 22 wordt dit weergegeven. Hierbij betekent een dunne lijn dat er weinig verbanden zijn en een dikke lijn dat er veel verbanden zijn. Het cijfer geeft het totaal aantal verbanden aan. Hierin is te zien dat er voornamelijk veel verbanden bestaan tussen het thema toetsingskader en IT-infrastructuur, organisatie en strategie. Dit is te verklaren doordat EA vaak wordt gebruikt als toetsingskader om bepaalde beslissingen te kunnen nemen. De co-occurrence tussen andere thema's is minimaal en zijn daardoor vooral losstaande fragmenten.



Figuur 21: co-occurrence per thema

Nu de verbanden, beoordeling en de frequenties in beeld zijn gebracht kan er dieper in worden gegaan op de verschillende thema's en de gevonden tekstfragmenten. Hieronder volgt een beknopte uiteenzetting van de resultaten per thema. Dit is gebaseerd op de transcripties en het codeboek (bijlage 6 en 7).

Thema: IT-infrastructuur	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
ROI/kosten verlagen	7
Ondersteuning implementatie	4
Toegankelijkheid van data	3
Stabiliteit	1
Consolideren informatiesystemen	1

Tabel 14: uiteenzetting thema IT-infrastructuur

ROI/kosten verlagen

- Door het gebruik van EA kunnen onderhoudskosten worden verlaagd en de Return On Investment worden verbeterd. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is het gebruik van een goede governance. Wordt dit niet gedaan dan kan er bijvoorbeeld bij een nieuwe uitrol zoveel discussie ontstaan dat het juist meer geld kost.

Ondersteuning implementatie

- EA kan een adviserende rol spelen bij de ontwikkeling en ondersteuning van nieuwe implementatiesystemen doordat de afhankelijkheden in kaart zijn gebracht.

Toegankelijkheid van data

- Tot slot denken de respondenten op het moment dat er bepaalde richtlijnen worden gebruikt rondom het gebruik van data deze beter toegankelijk wordt.

Thema: Organisatie	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Informatiekwaliteit	6
Communicatie	5
Organisatiwijzigingen/herstructureren	5
Interoperabiliteit	4
Wet- en regelgeving	1
Globalisering en efficiënt werken	1

Tabel 15: uiteenzetting thema organisatie

Informatiekwaliteit

- Over de meerwaarde van EA om de informatiekwaliteit te verbeteren door bijvoorbeeld consolideren zijn de meningen verdeeld. De een geeft aan dat het verminderen van applicaties de kwaliteit verhoogd, maar anderen zijn heel stellig en zeggen dat dit voornamelijk te maken heeft met hoe er om wordt gegaan met masterdata en guidelines rondom data. EA zal hierdoor een beperkte rol in de informatiekwaliteit spelen.

Communicatie

- De communicatie tussen business en IT kan verbeterd worden door EA, omdat EA hierin de schakel speelt en het helpt doordat er met één set van terminologie gewerkt wordt.

Organisatiewijzigingen/herstructureren

- De respondenten denken dat EA kan helpen bij organisatiewijzigingen of het herstructureren van de organisatie. Dit komt omdat er een architectuur gedachte is, structuren duidelijk terugkomen in EA en er vrijwel direct duidelijk is wie er wat moet gaan doen.

Interoperabiliteit

- EA kan helpen bij de interoperabiliteit tussen verschillende vestigingen. Een respondent zei: "Nou omdat ik wel merk dat dat een wens is van de verschillende landen om wel samen te werken en het zo goed mogelijk te doen". Hoewel samenwerkingen ook zonder EA zullen bestaan, wordt wel aangegeven dat EA hier een bijdrage aan levert.

Thema: Strategie	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Strategische beslissingen	9
Strategische wendbaarheid	6
Strategie formuleren	3

Tabel 16: uiteenzetting thema strategie

Strategische beslissingen

- EA kan ondersteuning bieden bij strategische beslissingen door een duidelijke roadmap, hogere abstractieniveaus en de EA gedachtegang. Hiermee wordt bedoeld dat er voor strategische beslissingen altijd terug kan worden gevallen op de EA.

Strategische wendbaarheid

- De strategische wendbaarheid kan worden verbeterd door EA. Dit komt doordat EA alles in brokjes opdeelt waardoor deze ook weer makkelijk opgebouwd kan worden. Een respondent zei "EA biedt een kapstok om je omgevingen wendbaar te houden zonder dat je in chaos belandt". Belangrijke kanttekening is wel dat wendbaarheid een criterium moet zijn van de EA. Als men bijvoorbeeld voor een wijziging langs erg veel loketten moet dan gaat dit juist snelle wendbaarheid tegen en werkt dit averechts.

Strategie formuleren

- Als laatste kan EA helpen om een strategie te formuleren door globaal en lokaal te verbinden, maar ook door de laagste niveaus binnen de organisatie te verbinden met de strategie.

Thema: Toetsingskader	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
EA model/toetsingskader	22
Guidelines en best practices	14
Verminderen complexiteit	4

Tabel 17: uiteenzetting thema toetsingskader

EA model/toetsingskader

- EA geeft een holistische blik die gebruikt kan worden als toetsingskader. Hierdoor bestaat er een referentiekader waar tegenaan getoetst kan worden. Bij het opstarten van nieuwe initiatieven kan getoetst worden of het initiatief wel in het pad past die de organisatie wil

bewandelen. Dit toetsen kan dus uiteindelijk helpen bij het opstellen van de requirements voor nieuwe projecten.

Guidelines en best practices

- Door het aanbrengen van best practices en guidelines kunnen projecten beter gescoped worden, kan wet- en regelgeving beter nageleefd worden en kan er binnen de organisatie verder gestandaardiseerd worden. Tevens kan er door goed gebruik te maken van best practices de klant beter globaal bediend worden, omdat er nauwelijks nog verschil zit in de verschillende werkwijzen.

Verminderen complexiteit

- Complexiteit kan verminderd worden door het gebruik van EA. Vragen als “wat hebben we nu gemeen?” en “waarin verschillen wij nu van elkaar?” kunnen hierbij enorm helpen. Daarnaast brengt EA de organisatie terug naar haar essentie door het gebruik van hoge abstractieniveaus. Maar EA kan ook weer een stuk complexiteit toevoegen aan de organisatie, omdat de hogere abstractie niveaus niet door iedereen begrepen zullen worden.

Thema: Visie	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Gezamenlijke visie	4
Visie algemeen	4
Visie IT en bedrijfsprocessen	3

Tabel 18: uiteenzetting thema visie

Gezamenlijke visie /Visie algemeen

- EA kan er voor zorgen dat een gezamenlijke visie ontstaat die door het gehele bedrijf wordt gedragen. Dit komt omdat de input wordt opgehaald bij meerdere vestigingen waardoor er een EA ontstaat waaraan iedereen heeft meegedacht. Een gezamenlijke visie kan ook helpen bij de ontwikkeling van systemen en processen. Dit kan altijd gebruikt worden om op terug te vallen op het moment dat er nieuwe projecten binnen de organisatie worden geïnitieerd. Dit zou eigenlijk ook het startpunt moeten zijn van nieuwe projecten.

Visie IT en bedrijfsprocessen

- EA zorgt voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen. Een respondent gaf aan “Ja daar ben ik het natuurlijk hartstikke mee eens. Dit is natuurlijk één van de kerndoelen van EA”.

Thema: Roadmap	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Roadmap algemeen	4
Change management	4

Tabel 19: uiteenzetting thema roadmap

Roadmap algemeen/change management

- Het gebruik van een roadmap die wordt ondersteunt door een EA wordt positief beoordeeld door de respondenten. De EA gedachtegang wordt sinds kort toegepast binnen de case organisatie en dit heeft enorm geholpen. Door het gebruik van een roadmap is change management veel beter toe te passen. Dit komt doordat de changes duidelijk in kaart zijn gebracht waardoor dit beter gecommuniceerd kan worden. Uiteindelijk kan het helpen om

de mensen te overtuigen. Wel wordt ook aangegeven dat EA en change management elkaar nog weleens willen bijten, omdat EA gebaseerd is op bepaalde feitelijkheden en change management mensgericht is. Om de mensen mee te krijgen is het soms wenselijk om het transitieplan aan te passen (change management), maar dit betekent niet dat dit ook vanuit EA gezien de slimste volgorde is.

Thema: Centraliseren	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
IT kosten	6
Resources	2
Schaalvoordelen	1
Centraliseren algemeen	4

Tabel 20: uiteenzetting thema centraliseren

IT kosten

- Door het gebruik van EA kunnen IT kosten worden verlaagd. Dit kan door verminderen van alle applicaties over de Enterprise heen, maar ook op basis van het aantal licenties. Een hoop applicaties worden als één Software as a Service (SaaS) aangeboden en op basis van het aantal licenties gefactureerd. Des te meer licenties er worden afgenomen des te meer korting er verkregen wordt.

Resources/schaalvoordelen

- EA kan daarnaast ook helpen om de IT operaties te centraliseren en gebruik te maken van een shared service center. Een respondent zei "Dat we geen IT meer op locatie nodig hebben" wanneer dit goed wordt gedaan. Hierdoor kan het aantal resources ook worden verminderd wat eveneens leidt tot een reductie van IT-kosten.

Centralisatie algemeen

- Bij centralisatie is het van belang dat er gekeken wordt naar een cultuur binnen een land en waar nodig uitzonderingen worden gemaakt.

Thema: Portfolio management	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Geen sub thema's gebruikt	7

Tabel 21: uiteenzetting thema portfolio management

Portfolio management

EA kan helpen bij het beoordelen van projecten op Enterprise niveau en biedt inzichten die gebruikt kunnen worden bij het evalueren van projecten. Een respondent gaf aan: "Dat is waar EA het meest tot zijn kracht komt". Een aantal andere respondenten waren minder positief. Zo werd er aangegeven dat er ook zonder EA wel verbeteringen worden doorgevoerd. Daarnaast zou portfolio management niet alleen door EA kunnen worden bepaald, omdat er ook andere parameters meegewogen moeten worden zoals marktwerking.

Thema: Cyclus- en levertijden	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Geen sub thema's gebruikt	7

Tabel 22: uiteenzetting thema cyclus- en levertijden

Cyclus- en levertijden

Door gebruik te maken van EA kunnen nieuw geopende vestigingen veel sneller uitgerold worden. Nu wordt vaak alles vanaf de grond opgebouwd en zijn er geen tot nauwelijks best practices waarvan de nieuwe vestigingen gebruik kunnen maken. Door het uniformeren van processen en standaarden kunnen ook levertijden worden verkort. Processen zijn veel duidelijker en beter op elkaar afgestemd wat als gevolg heeft dat de doorlooptijd veel korter is. Een kanttekening die hierbij werd gezet door een respondent is dat EA ook tijd kan toevoegen. Dit komt omdat het opzetten en onderhouden van de EA ook tijd kost.

Thema: Risico management	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Geen sub thema's gebruikt	7

Tabel 23: uiteenzetting thema risico management

Risico management

Alle respondenten zijn het eens met het feit dat EA een duidelijke paraplu kan bieden om risico's te beoordelen. In de verschillende interviews komt naar voren dat dit zowel voor interne als externe klantprojecten een meerwaarde kan bieden. Voor externe klantprojecten kan het helpen door te werken met duidelijke guide Lines en best practices waardoor risico's beter in kaart gebracht kunnen worden. EA kan van meerwaarde zijn omdat iets tot de essentie kan worden gebracht waardoor risico's inzichtelijk worden. Op het moment dat er bepaalde wijzigingen doorgevoerd moeten worden is het sneller inzichtelijk welke risico's hierbij horen.

Thema: Proces harmonisatie	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Proces harmonisatie algemeen	11
Resources	6
Kennis management	4
Uitdragen één organisatie naar klanten	4

Tabel 24: uiteenzetting thema proces harmonisatie

Proces harmonisatie algemeen/resources/kennis management

- EA kan helpen om overlappende processen te harmoniseren. Een aantal voorbeelden hiervan zijn planning, kennismanagement en finance processen. Het planningsproces zou verder geharmoniseerd kunnen worden door te kijken naar een globaal planningsproces, maar ook een planningsproces gebaseerd op capabilities. EA kan helpen om dit op te zetten. Proces harmonisatie op het gebied van kennismanagement zou kunnen helpen om te voorkomen dat er allemaal losse initiatieven worden gestart die erg veel overlap met elkaar hebben. Backoffice processen zoals finance en IT zouden opgevangen kunnen worden in een shared service center.

Uitdragen één organisatie naar klanten

- Door procesharmonisatie toe te passen binnen de organisatie kan er voor worden gezorgd dat de klant het gevoel krijgt dat zij nog maar met één organisatie te maken heeft. Dit kan worden gerealiseerd door eenduidigheid van data, processen en informatie, maar ook de digitale ervaring die de klant heeft.

Thema: Randvoorwaarden	
Sub thema's	Aantal tekstfragmenten
Volwassenheid	3
Cultuurverschillen	3
Holding	2
Kosten	2
Commitment	1
Laagdrempeligheid	1

Tabel 25: uiteenzetting thema randvoorwaarden

Tijdens de interviews zijn er ook een aantal randvoorwaarden naar voren gekomen waarmee rekening gehouden moet worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van een EA:

- Er moet een bepaald volwassenheidsniveau zijn behaald binnen de organisatie om EA toe te kunnen passen;
- Er moet rekening worden gehouden met de cultuurverschillen tussen verschillende vestigingen;
- EA moet niet meer kosten dan het gaat opleveren;
- EA moet laagdrempelig zijn zodat het niet de kast in gaat;
- Er moet commitment zijn van alle lagen.

Antwoord op deelvraag B2:

Welke mogelijke meerwaarde kan Enterprise Architectuur leveren aan de geconstateerde veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen?

Om de meerwaarde te bepalen is er gekeken naar welke inzichten het toetsingskader oplevert op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse. Wat opvalt in de kwantitatieve analyse is dat de medewerkers die ondersteunende werkzaamheden uitvoeren hogere beoordelingen geven aan de stellingen dan de andere stakeholders. Dit heeft er mogelijk mee te maken dat deze groep minder bekend is met EA. In zijn algemeenheid zijn alle 30 stellingen redelijk tot goed beoordeeld waarbij de stellingen die onder de categorie organisatie voordelen vallen als slechtste worden beoordeeld. De categorie die als beste is beoordeeld is IT-infrastructuur. Als de kwantitatieve analyse wordt vergeleken met het onderzoek van Jusuf et al. (2017) dan valt op de respondenten van IT-consultancy organisaties de voordelen op alle vijf categorieën beter beoordelen. Dit is merkwaardig en zou te maken kunnen hebben met het feit dat er nog weinig ervaring met EA in de praktijk is waardoor de respondenten het iets te rooskleurig inzien. Er zijn verder geen onderlinge verbanden geconstateerd in de kwantitatieve analyse.

De kwalitatieve analyse toont aan dat op basis van de transcripten en tekstfragmenten negen van de elf thema's als positief worden beoordeeld. Het thema dat het meest voorkomt is het thema toetsingskader. Dit is meteen ook het thema wat de meeste co-occurrences heeft met andere thema's. Dit zou verklaard kunnen worden doordat EA vaak wordt gebruikt als toetsingskader om bepaalde beslissingen te kunnen nemen. Er zijn relatief weinig co-occurrences gevonden. Dit zou toe te wijden kunnen zijn aan het feit dat de stellingen de antwoorden grotendeels afbakenen waardoor er vaak maar één thema per stelling is besproken. Naast de algemene thema's die de meerwaarde van EA uiteenzetten zijn er ook een aantal randvoorwaarden gevonden die in acht genomen kunnen worden wanneer EA ingezet gaat worden. Er zijn naast de al bekende voordelen in de literatuur ook nog twee resultaten gevonden die niet nog niet eerder zijn bediscussieerd. Dit zijn het verminderen

van licentiekosten door het gebruik van EA en het managen van risico's op externe klantprojecten. Dat het verminderen van licentiekosten nog niet eerder in de literatuur is voorgekomen kan voortkomen uit het feit dat dit een relatief nieuw verdienmodel is dat software leveranciers toepassen. Met betrekking tot het managen van risico's op externe klantprojecten is dit opvallend, want dit is geen proces wat pas sinds kort zijn intrede heeft gedaan.

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de empirische vraag en de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Als dit is gedaan worden het onderzoek, de onderzoeksmethode en de onderzoeksresultaten bediscussieerd. Tot slot volgen de aanbevelingen voor in de praktijk en vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek wordt hieronder antwoord gegeven op de empirische onderzoeksvraag. Daarna wordt de centrale vraag beantwoord.

Vraag empirisch onderzoek:

B. Hoe beoordelen de stakeholders in een IT-consultancy omgeving de meerwaarde van Enterprise Architectuur?

De meerwaarde van EA is door alle stakeholders redelijk tot goed beoordeeld. Dit blijkt zowel uit de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse. Uit het empirisch onderzoek kan het volgende worden geconstateerd:

- **IT infrastructuur:** IT onderhoudskosten kunnen worden verlaagd en Return On Investment kan worden verbeterd mits hier gebruik wordt gemaakt van een goede governance. Daarnaast kan EA worden gebruikt als toetsingskader om de ontwikkeling van informatiesystemen te ondersteunen;
- **Organisatie:** EA zou gematigd kunnen helpen om de interoperabiliteit en de informatiekwaliteit te bevorderen. Verwacht wordt dat de communicatie tussen business & IT wordt verbeterd en dat EA kan ondersteunen op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden;
- **Strategie:** EA kan ondersteuning bieden bij strategische beslissingen door een duidelijke roadmap, hogere abstractieniveaus en de EA gedachtegang. Het kan ook voor strategische wendbaarheid zorgen, omdat de organisatie in kleine stukjes is op te delen;
- **Toetsingskader:** EA geeft een holistische blik die gebruikt kan worden als toetsingskader. Dit kan ervoor zorgen dat complexiteit wordt verminderd. Door het aanbrengen van best practices en guidelines kunnen projecten beter gescoped worden, kan wet- en regelgeving beter nageleefd worden en kan er binnen de organisatie verder gestandaardiseerd worden;
- **Visie:** EA kan er voor zorgen dat een gezamenlijke visie ontstaat die door het gehele bedrijf wordt gedragen;
- **Roadmap:** een roadmap gebaseerd op de EA wordt positief beoordeeld. Daarnaast zou change management beter kunnen worden toegepast omdat de changes duidelijk zijn door de roadmap;
- **Centraliseren:** door het centraliseren van resources, applicaties en licenties wordt er verwacht dat de IT kosten worden verlaagd;
- **Portfolio management:** EA kan helpen bij het beoordelen van projecten op Enterprise niveau en biedt inzichten die gebruikt kunnen worden bij het evalueren van projecten;
- **Cyclus en levertijden:** door gebruik te maken van EA wordt verwacht dat nieuw geopende vestigingen sneller uitgerold worden. Daarnaast kan door het uniformeren van processen en standaarden ook cyclustijden worden verkort van interne processen;
- **Risico management:** EA kan helpen met risico management voor zowel interne- als externe klantprojecten (best practices);
- **Procesharmonisatie:** EA kan helpen om overlappende processen te harmoniseren zoals planning, kennis management en finance.

Naast de bovengenoemde thema's zijn er ook nog een aantal randvoorwaarden benoemd waarmee rekening gehouden moet worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van EA:

- Er moet een bepaald volwassenheidsniveau zijn behaald binnen de organisatie op holding niveau om EA toe te kunnen passen;
- EA moet niet meer kosten dan het gaat opleveren.

Met het antwoord op hoe de stakeholders in een IT-consultancy omgeving de meerwaarde van EA beoordelen en het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord:

Centrale onderzoeksvraag:

Kan de adoptie van Enterprise Architectuur een positieve bijdrage leveren aan de veranderingen die plaatsvinden binnen IT-consultancy omgevingen?

Met de daarbij horende onderzoeksdoelstelling:

Het doel van dit onderzoek is om te bekijken of de adoptie van EA een positieve bijdrage kan leveren aan de snelle veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2, het opgestelde toetsingskader en de empirische resultaten die hieruit zijn gekomen.

Boh & Yellin (2006) beargumenteren dat een roadmap kan helpen bij het introduceren van nieuwe technologieën, proces standaardisatie en het integreren binnen de Enterprise. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat verwacht wordt dat er door EA een duidelijke roadmap opgesteld kan worden waardoor veranderingen beter gemanaged kunnen worden en zouden er op basis van de roadmap ook betere strategische beslissingen genomen kunnen worden. Daarnaast zou de roadmap ook meteen houvast kunnen bieden om change management binnen de organisatie te kunnen faciliteren. Volgens Ross & Weill (2006) kan EA ondersteunen bij het managen van verschillende portfolio's. Volgens de respondenten kan EA helpen om het portfolio te evalueren en kunnen de projecten en initiatieven die op de roadmap staan beter worden gemanaged. Door procesharmonisatie kunnen processen beter op elkaar worden afgestemd en kunnen overlappende processen worden geharmoniseerd. Dit wordt tevens bevestigd door (Niemi, 2006). Dit heeft als gevolg dat op het moment dat er organisatiewijzigingen moeten plaatsvinden door veranderingen in de markt de organisatie minder complexiteit bevat en dus makkelijker op- en afgebouwd kan worden. Op het moment dat het nodig is om nieuwe vestigingen of business units op te starten door nieuwe technieken of globalisering dan kan EA helpen om de uitroltijd van deze vestigingen of business units te verkorten door best practices en guidelines.

Belangrijk punt van aandacht is wel dat wanneer EA in gebruik genomen wordt er aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Zo moet er vanuit de holding voldoende body zijn om EA te kunnen faciliteren. Daarnaast moet het laagdrempelig zijn en moeten de kosten niet opwegen tegen de voordelen.

5.2 Discussie

Onderzoeksmethode

Het toetsingskader dat is gebruikt voor de semi gestructureerde interviews is geen gevalideerd meetinstrument. Het toetsingskader is door de onderzoeker zelf opgesteld door gebruik te maken van de bestaande literatuur. Om de validiteit van het instrument te verhogen is er aan twee experts gevraagd om het model te beoordelen. Hieruit zijn een aantal kleine aanpassingen gekomen. Voor alle respondenten is het toetsingskader hierna gelijk gebleven.

De selectie van stakeholders die is gedaan voor dit onderzoek kan afwijken bij andere organisaties. De kans dat bij grotere of kleinere organisaties andere functies als belangrijke stakeholders worden gezien is aannemelijk. Tijdens de interviews is gebleken dat sommige respondenten relatief onbekend waren met EA. Hierdoor hadden zij soms wat meer uitleg nodig dan andere respondenten. Dit heeft mogelijk ertoe geleid dat er subjectieve antwoorden zijn gegeven. Een laatste kanttekening bij de stakeholders is dat de interviews zijn afgenomen tijdens de COVID-19 periode⁸. Het gevolg hiervan is dat alle interviews digitaal afgenomen moesten worden in plaats van fysiek. Hierdoor was het lastiger om de houding van de respondenten te interpreteren.

Voor de realiseerbaarheid van EA is er gezocht naar Kritische Succes Factoren (KSF) in de literatuur. Echter zijn er alleen Kritische Succes Factoren gevonden die te maken hebben met organisaties die al een EA hebben of al initiatieven hebben ondernomen. De realiseerbaarheid van EA kon hierdoor niet getoetst worden binnen dit onderzoek.

Tot slot is er tijdens het onderzoek geen gebruik gemaakt van triangulatie. Dit omdat er geen beschikbaar materiaal is gevonden wat de onderzoeksresultaten vanuit de interviews kon ondersteunen.

Onderzoeksresultaten

Het toetsingskader wat is opgesteld op basis van het theoretisch kader toont grote gelijkenissen met de empirische resultaten. De meesten voordelen die zijn benoemd in de literatuur worden erkend door de respondenten. Echter zijn er ook een aantal resultaten gevonden die afwijken van het opgestelde toetsingskader. Hieronder wordt hier verder op ingegaan.

Volgens Venkatesh (2007) kan het standaardiseren en integreren van IT applicaties er toe leiden dat de informatiekwaliteit wordt verbeterd, omdat er nog maar één of enkele databronnen zijn. Uit het empirische onderzoek is gebleken dat de stakeholders het hier niet mee eens zijn en dit achterhaald vinden. Waar vroeger nog alle functionaliteiten in één ERP-systeem gepropt werden om een “single source of data” te hebben, is het tegenwoordig precies tegenovergesteld. Er wordt voor best of breed⁹ applicaties gekozen en de data wordt later wel bij elkaar gebracht via moderne technieken zoals data lakes of data warehouses. Daarnaast moeten applicaties modulair zijn zodat deze gemakkelijk aan- of uitgezet kunnen worden. De informatiekwaliteit gaat volgens de respondenten veel meer over master data beheer dan het stoppen van alles in één databron.

Niemi (2006) stelt dat kosten verminderd kunnen worden door het aantal gebruikte technologieën te verminderen. Waar toentertijd nog geen rekening mee is gehouden is de opkomst van bedrijfsapplicaties die draaien op basis van Software-as-a-Service (SaaS). Bij SaaS betaalt men vaak per maand per licentie voor de afname van een bepaalde applicatie. Door goed licentiebeheer toe te passen voor de gehele Enterprise zouden schaalvoordelen kunnen worden behaald. Dit kan

⁸ Doelend op de wereldwijde Corona pandemie die ons land trof rond maart 2020

⁹ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/best-of-breed>

bijvoorbeeld gedaan worden door hogere kortingen te bedingen, maar ook door het hergebruiken van licenties over de gehele Enterprise heen.

In de huidige literatuur wordt gesproken over verbeterd risico management als gevolg van EA (Foorthuis, 2012; Ross & Weil, 2006; Niemi, 2006). Wat hierin niet is meegenomen zijn eventuele externe projecten die worden uitgevoerd bij klanten. Projectorganisaties zoals IT-consultancy bedrijven zijn afhankelijk van externe klantprojecten. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ook voor externe projecten EA invloed kan hebben op het inperken van risico's. Dit kan gedaan worden door gebruik te maken van duidelijke best practices en guidelines die door de gehele Enterprise gehanteerd worden.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Voor eventueel vervolgonderzoek zijn er twee suggesties opgesteld:

- Het creëren van een assessment tool om te kunnen bepalen of EA van waarde kan zijn voor een organisatie. Hierin is ook van belang dat Kritische Succes Factoren worden onderzocht die van belang zijn voor organisaties om EA te gaan gebruiken. Zaken als de grootte van de organisatie en welk volwassenheidsniveau moet een organisatie hebben om effectief gebruik te kunnen maken van EA kunnen hierin van belang zijn;
- De ontwikkeling van een EA framework voor project gedreven organisaties. Er zijn al veel referentie architecturen voor verschillende typen organisaties, maar vooralsnog ontbreekt deze voor project organisaties zoals IT-consultancy.

5.3 Aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat EA kan helpen bij de veranderingen waaraan IT-consultancy omgevingen onderhevig zijn. Op basis hiervan is het dan ook aan te bevelen om te beginnen met het opzetten van EA. Echter zal dit wel gefaseerd gedaan moeten worden. Zoals in het onderzoek ook al is aangegeven zijn volwassenheidsniveau van de holding en kosten belangrijke randvoorwaarden. In een eerste fase kan begonnen worden om binnen één vestiging voor de verschillende business units EA te gaan gebruiken. Zo kan de organisatie wennen aan het werken met architectuur en worden de mogelijke eerste effecten zichtbaar. Vanuit hier kan verder worden gebouwd door bijvoorbeeld een vestiging uit het buitenland hier aan toe te voegen. Op deze manier blijven de kosten relatief laag en kan steeds beoordeeld worden of EA het gewenste effect heeft.

6 Reflectie

6.1 Methodologische kwesties en ethische aspecten

Validiteit

Het is jammer dat er geen triangulatie toegepast kon worden in dit onderzoek. Hierdoor kon de onderzoek data vanuit de interviews niet worden gevalideerd door eventuele documenten en of andere bronnen. Dit komt de validiteit niet ten goede, maar dit was denk ik niet te voorkomen. EA is namelijk een nieuw onderwerp voor de case organisatie en hierdoor is de kans klein dat er beschikbare bronnen waren die de eventuele meerwaarde van EA konden aantonen.

Ondanks dat alle genomen stappen binnen dit onderzoek geprobeerd zijn vast te leggen is het lastig om onder exact dezelfde omstandigheden het onderzoek te kunnen herhalen. Daarnaast is het gebruikte toetsingskader maar door twee experts beoordeeld op de construct- en indrukvaliditeit. Als andere onderzoekers het toetsingskader willen gebruiken voor hun onderzoek is het aan te bevelen om deze door meer experts te laten beoordelen wat de validiteit van het instrument ten goede komt.

Betrouwbaarheid

Een belangrijk punt is de subjectiviteit van de onderzoeker en de geïnterviewden. De geïnterviewden waren namelijk niet allemaal even bekend met EA wat kan leiden tot verkeerde interpretaties van de werkelijkheid. Ook de synthese van de verzamelde data door de onderzoeker is een subjectieve aangelegenheid. Immers bepaald de onderzoeker welke topics belangrijk zijn om een totaalbeeld te creëren. De zogenoemde audit trail om de betrouwbaarheid te kunnen verhogen is denk ik erg compleet en eventuele lezers kunnen altijd terugvinden hoe data is verkregen en hoe deze is geïnterpreteerd. Ik denk dat mijn kennisniveau goed was en ik kon ook met de meer ervaren respondenten goed meepraten en ik kreeg het gevoel dat zij ook dachten dat ik wist waar ik het over had.

Doordat de interviews digitaal afgenomen moesten worden was het wel erg lastig om de lichaamstaal van de respondenten te lezen. Ook moesten sommige interviews in tweeën geknipt worden, omdat de respondenten andere dingen tussendoor moesten doen. Hierdoor kan het zijn dat de respondenten in twee verschillende emotionele staten hebben verkeerd. Hierdoor konden de interviews niet allemaal onder dezelfde omstandigheden afgenomen.

Ethische aspecten

Tijdens het onderzoek werden soms erg duidelijke meningen gegeven door de respondenten. Hierdoor kwam ik zaken te weten die erg typerend zijn voor bijvoorbeeld een bepaalde functie, maar ook over optimalisaties die wellicht andere personen zouden schaden als dit in de praktijk toegepast wordt. Er is geprobeerd hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

6.2 Onderzoeksproces

Ik ben uiteindelijk tevreden met het resultaat en de bruikbaarheid van het onderzoek. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat EA van meerwaarde kan zijn voor IT organisaties en dit kan dan ook per direct in de praktijk toegepast gaan worden. Daarnaast zijn er ook een aantal benefits getoetst onder de stakeholders die de bestaande literatuur aanvullen met nieuwe resultaten (zie 5.2). Hiervoor zal alleen wel aanvullend onderzoek nodig zijn om te toetsen of dit werkelijk zo is, omdat de betrouwbaarheid van dit onderzoek aan de lage kant is.

Bij het schrijven van het plan van aanpak voor dit onderzoek was er in eerste instantie gekozen voor het doen van kwantitatief onderzoek. Na in gesprek te zijn gegaan met een aantal experts binnen de case organisatie bleek dat het aantal beschikbare respondenten hiervoor te laag zou zijn, maar ook dat zij vonden dat hierdoor de “waarom” vraag niet genoeg toegelicht zou worden. Er is daarom aan het einde van het plan van aanpak voor gekozen om het roer volledig om te gooien en te gaan voor een kwalitatief onderzoek. Dit had wel als gevolg dat de opleveringsdatum van het plan van aanpak erg snel dichtbij kwam en dat er nog aardig wat werk verricht moest worden om dit te halen. Nadat er gekozen was om een kwalitatief onderzoek uit te voeren waren de kaders hiervan ook nog niet meteen duidelijk. Zo was er aanvankelijk voor gekozen om te gaan werken met een topiclijst. Hier is later toch weer van afgezien om uiteindelijk te kiezen voor het gebruiken van stellingen op basis van een Likert schaal. De reden om voor stellingen te kiezen was dat deze meer sturing konden geven voor respondenten die minder bekend waren met EA. Het model dat is gebruikt om de stellingen op te stellen was in eerste instantie geen geselecteerd artikel in de literatuurstudie en is pas later toegevoegd. Ook is er bij het operationaliseren van deze stellingen nog nieuwe literatuur gevonden die nog niet was gevonden in het literatuuronderzoek. De onderzoeksmethode design science methode, was in mijn optiek een goede alternatieve methode geweest om te gebruiken voor dit onderzoek. Met deze methode had er een assessment tool ontwikkeld kunnen worden die gebruikt kon worden om te bekijken of bepaalde benefits behaald kunnen worden in een organisatie. Voor de derde onderzoeksvraag van het literatuur onderzoek is er helaas geen literatuur gevonden die hielp bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Ik ben erg lang bezig geweest met het zoeken naar de juiste literatuur, maar het was allemaal gebaseerd op organisaties die EA al deels hadden geadopteerd. Hierdoor moest ik uiteindelijk de keuze maken om deze onderzoeksvraag niet verder te operationaliseren. Dit proces heeft veel tijd gekost, maar dit is naar mijn mening uiteindelijk een goede keuze geweest om zo niet uit te lopen op de gestelde planning.

Ik heb het onderzoeksproces als zeer leerzaam ervaren. Mijn grootste valkuil is in mijn optiek dat ik vaak te snel wil en gelijk de volgende stap in het proces wil zetten. Gelukkig ben ik hierdoor een paar keer teruggefloten door mijn begeleider, want anders had ik ongetwijfeld data verzameld die niet voldoende onderbouwd kon worden. Ondanks dat ik in de bedrijfskunde werk was EA ook voor mij een relatief nieuw onderwerp. Ik heb hier op het gebied van kennis enorm veel geleerd. Ook tijdens de interviews had ik van tevoren niet verwacht dat er op het gebied van het afnemen van interviews nog zoveel te leren was. Ik heb daarom na de eerste paar interviews de interviews teruggeluisterd om zo mijn eigen houding/woordgebruik te kunnen verbeteren voor de resterende vier interviews. Ik heb gemerkt dat dit hierna ook een stuk beter ging.

7 Literatuurlijst

- Boh, W., & Yellin, D. (2006). Using Enterprise Architecture Standards in Managing Information Technology. *Journal of Management Information Systems*.
- Boucharas, V., Steenbergen, M. v., Jansen, S., & Brinkkemper, S. (2010). The contribution of enterprise architecture to the achievement of organizational goals: establishing the enterprise architecture benefits framework. *Department of Information & Computing Sciences*.
- Bronner, A. E., Dekker, P., de Leeuw, E. D., Paas, L., de Ruyter, K., Smidts, A., & Wieringa, J. (2010). *Ontwikkelingen in het marktonderzoek 2010*. Markt onderzoek associatie.
- Bryson, J. (2003). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*.
- Cardwell, G. (2008). The influence of Enterprise Architecture and proces Hierarchies on Company success. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Deloitte. (2018). 2019 Technology Industry Outlook. *Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications*.
- Doorewaard, H., & Tjemkes, B. (2019). *Praktijkgericht kwantitatief onderzoek*. Den Haag: Boom.
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Foorthuis, R. (2012). *Project Compliance with Enterprise Architecture*. Utrecht.
- Foorthuis, R., van Steenbergen, M., Mushkudiani, N., Bruls, W., & Brinkkemper, S. (2010). On course, but not there yet: Enterprise Architecture conformance benefits in systems development. *International Conference on Information Systems*.
- Frederik Ahlemann, E. S. (2012). *Strategic Enterprise Architecture Management*. Springer.
- Freeman, E., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California management review*.
- Gartner. (2008). Gartner Clarifies the definition of the term 'Enterprise Architecture'. *Gartner inc.*
- Gartner. (2019). Worldwide IT Spending Forecast.
- Haki, M. K., Legner, C., & Ahlemann, F. (2012). Beyond EA frameworks: towards an understanding of the adoption of Enterprise Architecture Management. *European Conference on Information Systems*.
- Haug, A., & Stentoft Arlbjørn, J. (2011). Barriers to master data quality. *Journal of Enterprise Information*.
- Hofmans, J., Theuns, P., Baekelandt, S., Mairesse, O., Schillewart, N., & Cools, W. (2007). Bias and Changes in Perceived Intensity of Verbal Qualifiers Effected by Scale Orientation. *European Survey Research Association*.

- Jarwal, S., Brion, A., & King, M. (2009). Measuring research quality using the journal impact factor, citations and 'ranked journals': Blunt instruments or Inspired Metrics? *Journal of Higher Education Policy and Management*.
- Jusuf, M. B., & Kurnia, S. (2017). Understanding the benefits and success factors of Enterprise Architecture. *Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Lange, M., Mendling, J., & Recker, J. (2012). A comprehensive EA benefit realization model- An exploratory study. *Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management*.
- Niemi, E. (2006). Enterprise Architecture Benefits: Perceptions from Literature and Practice. *Digital age*.
- Open Universiteit. (sd). *Requirements voor informatiesystemen*. Heerlen.
- Paur, M., van Boxel, T., Korstjens, J., Leeftink, B., & Paape, L. (2010). *De kern van de administratieve organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- Ross, J., & Weill, P. (2006). Enterprise Architecture as Strategy. *Harvard Business School Press*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. p.
- Scribbr. (2019). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Opgehaald van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information systems journal*.
- Shanks, G., Gloet, M., Someh, I. A., & Frampton, K. (2018). Achieving benefits with enterprise architecture. *Journal of strategic information systems*.
- Syynimaa, N. (2010). Taxonomy of purpose of Enterprise Architecture. *12th International Conference on Informatics*.
- Syynimaa, N. (2015). Enterprise Architecture Adoption Methods for Higher Education Institutions. *Informatics Research Centre*.
- Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How does enterprise architecture add value to organisations? *Communications of the association for information systems*.
- TOGAF. (2018). TOGAF version 9.2.
- Venkatesh, V., Bala, H., & Venkatraman, S. (2007). Enterprise Architecture Maturity: The Story Of The Veterans Health Administration. *MIS Quarterly Executive*.
- Ylimäki, T. (2006). Potential critical success factors for Enterprise Architecture. *Journal of Enterprise Architecture*.
- Zachman, J. (1987). A framework for information systems architecture. *IBM systems journal*.

Bijlage 1: Zoekparameters

Nr	Zoektermen	Aanwezigheid zoektermen in publicatie	Publicatiedatum	alle citaties	Datum zoekactie	alle gevonden
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	37200
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	17800
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	21
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	5
1	Definition "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=20	6-11-2019	3
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	36600
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	18800
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	94
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	>10
2	Value "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=20	6-11-2019	11
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	27500
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	17400
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	47
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	21
2	Benefits "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=20	6-11-2019	9
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	19800
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	17400
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	8
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	3
2	Contribution "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=20	6-11-2019	3
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	17400
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	17000
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	25
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	11
3	Success factors "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=20	6-11-2019	5
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	Geen beperking	Geen beperking	6-11-2019	21200
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	17200
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	Geen beperking	6-11-2019	56
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	>2005	>=5	6-11-2019	18
3	Adoption "enterprise architecture"	alle zoektermen in de titel	>2005	>=10	6-11-2019	10

Figuur 22: zoekparameters

URL's voor zoekparameters:

Nr	Zoektermen	Aanwezigheid zoektermen in publicatie	URL hyperlinks
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
1	Definition "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Value "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Benefits "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL

2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
2	Contribution "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Success factors "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in het artikel	URL
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL
3	Adoption "enterprise architecture"	Alle zoektermen in de titel	URL

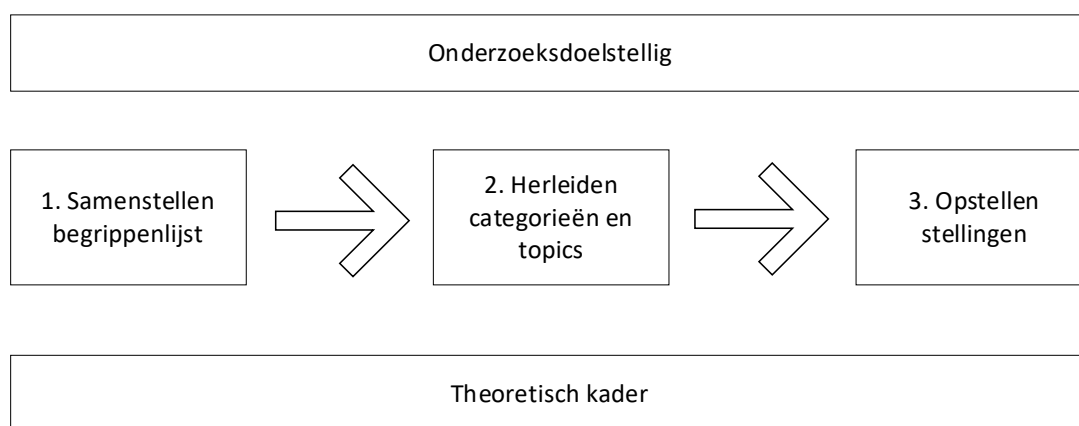
Tabel 26: zoekparameters met URL:

Bijlage 2: Ontwerpen toetsingskader

In deze bijlage worden de stappen uiteengezet die worden genomen voor het ontwikkelen van het toetsingskader omtrent de meerwaarde van EA. Het ontwerpen van het toetsingskader bestaat uit 3 stappen:

- Samenstellen begrippenlijst;
- Herleiden categorieën en topics;
- Opstellen van stellingen.

Naast de bovengenoemde stappen is het ook van belang dat er tijdens het ontwikkelen van het toetsingskader rekening wordt gehouden met de onderzoeksdoelstelling en het theoretisch kader dat is opgesteld in hoofdstuk 2. Deze stappen kun als volgt schematisch worden weergegeven:



Figuur 23: stappenplan opstellen toetsingskader

1. Samenstellen begrippenlijst

Voor het opstellen van het toetsingskader wordt er niet gekeken naar deelvraag 1: Wie zijn de belangrijkste stakeholders? Deze deelvraag wordt in hoofdstuk 4 beantwoord, maar hiervoor is het niet nodig dat er gebruik wordt gemaakt van een toetsingskader. Er wordt dus voor het toetsingskader gekeken naar deelvraag 2: Welke meerwaarde kan EA leveren aan IT-consultancy omgevingen? Uit het literatuuronderzoek van hoofdstuk 2 is gebleken dat er veel begrippen zijn die betrekking hebben op de voordelen (benefits) van EA. Er is recent onderzoek gedaan door Jusuf et al. (2017) waarin de EA-benefits van verschillende artikelen zijn vergeleken. In dit onderzoek is ook meegenomen of er empirisch bewijs is. De uitkomsten van dit onderzoek bieden genoeg houvast om te gebruiken als begrippenlijst. In dit onderzoek zijn ook al scores uitgedeeld op basis van hoe vaak een benefit is benoemd, maar ook hoe de benefits zijn beoordeeld in de empirie door verschillende respondenten. Empirisch bewijs weegt hierin zwaarder dan een vermelding in de literatuur. Hieronder is de begrippenlijst schematisch weergegeven.

ID	Identified Benefits	L ¹	E ²	C ³
<i>Operational</i>				
B2	Increased efficiency and effectiveness	8	5	-
B3	Shortened delivery and cycle times	8	2	-
B1	Improved business operations, processes, and performance	6	2	-
<i>Managerial</i>				
B10	Reduced complexity	9	5	-
B8	Improved risk and change management	7	5	-
B11	Improved portfolio management, mapping capability and optimization capability	2	5	A
B6	Improved cost management	9	4	-
B7	Improved resource allocation and management	5	3	S
B12	Supported scoping	2	3	-
B9	Improved staff/skill management and knowledge	3	2	-
B4	Improved asset lifecycle and management	2	2	S
B5	Improved compliance with regulations/ standards and auditability	2	2	A
<i>Strategic</i>				
B23	Increased quality	6	5	-
B20	Improved project success and organization goal achievement	5	5	A
B24	Provided a roadmap and guidance	2	5	-
B25	Provided strategic recommendation, prioritization and options	-	5	N
B15	Improved business-IT alignment and relationships	11	4	-
B14	Improved alignment to organization strategy and requirement	6	4	-
B18	Improved innovation and new opportunities	5	4	-
B22	Improved strategic decision-making and problem-solving	5	4	-
B19	Improved long-term investments	3	4	-
B13	Improved alignment and relationship with partners	5	3	-
B21	Improved return on investment, profitability and market value	4	3	-
B16	Improved customer orientation/ intelligence	3	3	-
B17	Improved employee and management satisfaction	2	2	-
<i>IT Infrastructure</i>				
B28	Increased interoperability and integration	11	5	-
B29	Increased reusability	3	5	-
B31	Increased standardization	10	4	-
B33	Reduced waste and redundancy	6	4	-
B32	Reduced IT costs	5	4	-
B27	Improved utilization and benefits realization of IT	4	4	-
B34	Supported deployment, initialization and development of IS	5	3	-
B30	Increased stability, security, and reliability	3	3	-
B26	Improved agility, flexibility, and responsiveness	12	2	-
<i>Organizational</i>				
B35	Creation and maintenance of common visions	4	4	-
B39	Provided a holistic view of the organization	3	4	-
B38	Improved information quality, sharing, and documentation	7	3	-
B40	Supported positive cultural change	-	3	N
B36	Improved communication	5	2	-
B37	Improved consolidation, synergies, collaboration and reduced conflict of interest	4	2	-
Note: ¹ Literature Evidence (n=15); ² Empirical Evidence (n=5); ³ Changes: adjusted (A)/ split (S)/ new (N)				

Figuur 24: EA benefits (Jusuf & Kurnia, 2017)

Nu de begrippen bekend zijn kan er een lijst gemaakt worden met de categorieën en topics die relevant zijn voor dit onderzoek. Hierbij is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de onderzoeksdoelstelling. De onderzoeksdoelstelling is als volgt:

“Het doel van dit onderzoek is om te bekijken of de adoptie van Enterprise Architectuur een positieve bijdrage kan leveren aan de veranderingen binnen IT-consultancy omgevingen.”

Alle benefits waarvan wordt verwacht dat deze geen positieve bijdrage zullen leveren aan de veranderingen van IT-consultancy omgevingen zullen daardoor worden uitgesloten. De selectie van begrippen wordt weergegeven in tabel 27. Hierin is ook al de referentie naar de opgestelde stelling van stap 3 opgenomen.

EA Benefits:

Begrip	Beschrijving	Overweging	Stelling
Operationele voordelen			
Verbeterde efficiëntie en effectiviteit	Door het toepassen van EA kunnen er schaalvoordelen binnen de Enterprise worden behaald. Hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden en zal de effectiviteit toenemen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	1
Verkorte lever en cyclus tijden	EA heeft als voordeel dat oplossingen sneller geleverd/uitgerold kunnen worden binnen de organisatie door gebruik te maken van al bestaande Enterprise modellen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	2
Verbeterde bedrijfsoperaties, processen en performance	EA verminderd redundante inspanning, processen en operaties wat als gevolg heeft dat de organisatie prestaties toenemen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	3
Bestuurlijke voordelen			
Verminderde complexiteit	Door het gebruik van EA worden er bijvoorbeeld maar een kleine set van verschillende technologieën /methodes gebruikt in plaats van een heleboel.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	4
Verbeterd risico en change management	EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	5,6
Verbeterd portfolio management, mapping	EA geeft een duidelijk overzicht van de huidige	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en	7

capability en organisatie capabiliteit	en toekomstige staat. Dit kan als ondersteuning bieden voor portfolio management en het evalueren van het portfolio.	toepasbaarheid op dit onderzoek	
Verbeterd kostenmanagement	EA kan ervoor zorgen dat kostenmanagement beter wordt ondersteund.	Niet gekozen, omdat hier geen goede tekstfragmenten voor gevonden zijn.	
Verbeterde resource allocatie en management	EA zorgt voor synergie tussen verschillende IT-resources. Tevens kunnen IT-resources ingezet worden over de gehele organisatie heen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	8
Ondersteunt probleemscooping	Binnen de EA-modellen zijn al veel beslissingen genomen over de toekomstige staat van de Enterprise. Dit heeft als voordeel dat probleem scoping gemakkelijker wordt.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	9
Verbeterde staff/vaardigheden management en kennis		Lage score door Jusuf et al. (2017) en geen directe impact op eigen onderzoek	
Verbeterde asset lifecycle en management		Lage score door Jusuf et al. (2017) en geen directe impact op eigen onderzoek	
Verbeterde compliance met wet- en regelgeving	Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen.	Lage score door Jusuf et al. (2017), maar kan van belang zijn voor eigen onderzoek	10
Strategische voordelen			
Verbeterde kwaliteit	EA zorgt voor hoge kwaliteit oplossingen en projecten in organisaties.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	11
Verbeterd project succes en behaalde organisatie doelstellingen	Door het gebruik van EA loopt de Enterprise minder project risico's. Tevens zijn de projecten die worden uitgevoerd vaak in lijn met de EA waardoor de kwaliteit van projecten verbeterd wordt. Dit alles zorgt	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	11

	ervoor dat er meer project succes en organisatie doelstellingen worden behaald.		
Zorgde voor een roadmap en begeleiding	EA produceert een roadmap die als leidraad dient voor standaardisatie en integratie van de organisatie haar infrastructuur. Deze roadmap wordt gebruikt voor nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	12
Zorgde voor strategische aanbevelingen, prioritering en opties	EA-modellen creëren meer inzicht in de gehele Enterprise die ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	13
Verbeterde business en IT-afstemming en relaties	EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen. Tevens vloeien veel IT- en procesoptimalisatie projecten voort uit EA-modellen wat de afstemming tussen verschillende organisaties ten goede komt.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	14
Verbeterde afstemming met organisatie strategie	EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	15
Verbeterde innovatie en nieuwe mogelijkheden	-	Niet gekozen, omdat er geen relevante tekstfragmenten hierover te vinden zijn.	
Verbeterde strategische beslissingen en probleemoplossend vermogen	EA biedt adviezen die strategische beslissingsmakers kunnen helpen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	16

Verbeterde lange termijn investeringen	-	Niet gekozen, geen beschikbare literatuur.	
Verbeterde afstemming met partners	-	Niet gekozen, geen beschikbare literatuur.	
Verbeterde return on investment, winstgevendheid en marktwaarde	Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald.	Middelmatige score door Jusuf, maar kan van belang zijn voor eigen onderzoek	17
Verbeterde klant oriëntatie/intelligentie	Door het gebruik van EA kunnen klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar vanuit één punt bediend worden. Dit zorgt voor betere klantkennis en een hoge responsiviteit.	Middelmatige score door Jusuf, maar kan van belang zijn voor eigen onderzoek	18
Verbeterde medewerkers en management tevredenheid	-	Niet gekozen, begrip is erg lastig om te meten.	
IT-infrastructuur			
Verbeterde interoperabiliteit en integratie	EA zorgt voor een verbetering in interoperabiliteit en integratie. Zo worden bijv. alle applicaties en hun functies inzichtelijk door EA. Dit zorgt voor standaardisatie en redundantie van systemen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	19
Verbeterde herbruikbaarheid	Door het inzichtelijk maken van verschillende applicaties kunnen deze worden hergebruikt binnen de Enterprise.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	4, 21
Verhoogde standaardisatie van infrastructuur	Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources. Tevens kan EA ervoor zorgen dat processen beter geïntegreerd zijn	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	20

	waardoor deze betrouwbaarder en voorspelbaarder zijn.		
Verminderde afval en redundantie		Niet gekozen, begrip wordt deels al verwerkt in standaardisatie.	
Verminderde IT-kosten	Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	21
Verbeterde utilisatie komt de realisatie van IT ten goede	Door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties kunnen schaalvoordelen worden behaald. Dit komt de utilisatie ten goede.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	22
Ondersteunde implementatie, initialisatie en ontwikkeling van IS	EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	23
Verhoogde stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid	EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	24
Verhoogde wendbaarheid, flexibiliteit en responsiviteit	Omgevingen kunnen effectiever worden beheerd door het gebruik van EA. Dit kan omdat het core business proces vaak veel verder geautomatiseerd is.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	30
Organisatorische voordelen			
Creëren en beheren van een algemene visie	EA heeft effect op de organisatie in termen van communicatie en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie. Ook zorgt EA voor het onderhouden van	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	25

	een gemeenschappelijke visie.		
Geeft een holistisch overzicht van de organisatie	EA zorgt voor een holistisch overzicht van de gehele Enterprise en de verschillende applicaties, processen en infrastructuur die hierbinnen vallen.	Gekozen door de hoge score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	26
Verbeterde informatiekwaliteit, deelbaarheid en documentatie	Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd. Omdat er ook van minder informatiebronnen gebruik wordt gemaakt wordt de deelbaarheid van informatie gemakkelijker gemaakt.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	27
Ondersteuning van positieve culturele verandering	EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	28
Verbeterde communicatie binnen de organisatie	Omdat door EA-modellen de fundamentele aspecten van de organisatie zijn vastgelegd wordt het gat tussen IT en de business verkleind. Hierdoor wordt de communicatie gemakkelijker en heeft dit als gevolg dat er voor projecten betere requirements kunnen worden vastgelegd.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	29
Verbeterde consolidatie, synergie, samenwerking en verminderde belangenverstrengeling	EA kan ervoor zorgen dat technologie, data, data stores en applicaties worden geconsolideerd.	Gekozen door de middelmatige score van Jusuf et al. (2017) en toepasbaarheid op dit onderzoek	19, 27

Tabel 27: begrippen

2. Herleiden categorieën en topics

Om de geïdentificeerde begrippen beter bij het onderzoeksdoel te laten aansluiten zijn er tekstfragmenten verzameld ten behoeve van het verder operationaliseren van deze begrippen. Het is van belang om tekstfragmenten te verzamelen om zo te kunnen bekijken welke tekst en uitleg het beste past bij de gestelde onderzoeksvraag. Hiervoor is het nodig om nogmaals de literatuur in te duiken. Uit de gevonden literatuur is soms gebleken dat begrippen niet of nauwelijks

geoperationaliseerd konden waardoor deze zijn afgefallen. Ook zijn sommige topics samengevoegd, omdat deze erg veel overlap met elkaar hadden. In tabel 28 worden de begrippen en de relevante tekstfragmenten weergegeven.

Begrip	Relevante tekstfragmenten
Operationele voordelen	
Verbeterde efficiëntie en effectiviteit	<p>When dealt with from a holistic framework, this can yield improved insights into the entire organization. Such insights can be used not only for taking corrective action, but also for improving overall efficiency and the organization's competitive position. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>If I've got 2 people that do Java, and 2 people that do .NET, and 2 people that do Python, and 2 people that do whatever, that's a lot less efficient than having 6 people that do .Net and they're able to support everything because then you get economies of scale." (Jusuf & Kurnia, 2017)</p> <p>More effective and efficient business operations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lower business operation costs • More agile organization • Business capabilities shared across the organization • Lower change management costs • More flexible workforce • Improved business productivity <p>More effective and efficient Digital Transformation and IT operations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extending effective reach of the enterprise through digital capability • Bringing all components of the enterprise into a harmonized environment • Lower software development, support, and maintenance costs • Increased portability of applications • Improved interoperability and easier system and network management • Improved ability to address critical enterprise-wide issues like security <p>(TOGAF, 2018)</p>
Verkorte lever en cyclus tijden	<p>Reduced solution delivery time and development costs by maximizing reuse of enterprise models. (Cardwell, 2008)</p> <p>Working with EA speeds up the initialization of a project. An EA provides models of the enterprise, which help to specify the project scope and avoid redundant development activities. Furthermore, several decisions have been made up-front and can be readily leveraged, e.g. by using a PSA. Therefore, projects that have to conform to EA are expected to get initialized relatively fast. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Projects can be expected to save resources and time when working in the context of EA, since its business, information, applications and technology decisions guide development work. EA and domain level</p>

	<p>decisions are a given starting point and do not have to be discussed inside the project. A project can thus quickly focus its attention on designing and developing the details of the solution. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Shortened cycle times also seem to be related, at least, to reuse and Standardization. Realizing these benefits, on the other hand, can lead to increased efficiency. (Niemi, 2006)</p>
Verbeterde bedrijfsoperaties, processen en performance	First, EA impacts operational aspects or day-to-day operations in organizations. Shang and Seddon define operational activities as activities that acquire and consume organization's resources. EA improves business operations and processes which increase organizations' performance. (Jusuf & Kurnia, 2017)
Bestuurlijke voordelen	
Verminderde complexiteit	<p>By standardizing across different technologies, vendors, platforms, and application architecture, some researchers argue that organizations can reduce the complexity of their operations, control the number of skills required to maintain their IT systems, minimize waste and replication within the organization, and enable reuse of IT components and services. (Boh & Yellin, 2006)</p> <p>EA is said to enable projects to deal with complexity. Analogous to controlling complexity at the organizational level, EA facilitates management of project complexity by using aspect areas, levels of abstraction, a modular approach, up-front decision making, and by standardized services, processes and systems. This should simplify project tasks, especially since certain issues should already have been resolved by the Enterprise Architecture. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Architecture can provide insight into complex problems. Insight can be gained by means of different aspect areas and levels of abstraction. Complexity can be managed by using a modular approach which distinguishes between parts of a system and their relationships and architectural modeling languages. Furthermore, implementing standardized and automated processes should result in less complex technology environments (Ross et al., 2006).</p>
Verbeterd risico en change management	EA has been found to contribute to the general improvement of IT-related risk management and the reduction of the associated risks from IT Systems failures. More specifically, EA has been found to contribute to an increase in the ease and speed of IT backup and recovery services and a reduction to the risk (as well as the time) related to the delivery of IT projects. Additionally, EA has been found to contribute to comprehensive and coordinated security management and planning, as well as to an improvement in the IS security and to a possible reduction of the IT Security Breaches. Additionally, more specific outcomes are those of increasing the transparency and security of inter-organizational business process support and information exchange. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)

	<p>Risk assessments absolutely – we do have a risk and compliance area more or less an umbrella so I’m given a portion of the risk to assess.” (Jusuf & Kurnia, 2017)</p> <p>EA is said to identify and mitigate project risks. The argument that is usually put forward is that EA models – with their views on platforms, applications, processes and connections to other projects – provide insight into project risks, allowing for timely risk prevention tactics. In addition, projects that conform to EA can benefit from the fact that issues at the enterprise-level have already been solved in the EA, thus mitigating risk and improving the chances of success, instead of building on sand. On a similar note, EA can be used to align the project with its context, resulting in high quality and relevant functionality. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Cleaning up IT infrastructure, shared data and enterprise applications provides a more manageable IT environment. Manageability contributes to at least four risk-related benefits:</p> <p>Reduced business risk: the extent to which systems are consistently and reliably up and running as needed to support business.</p> <p>Improved regulatory compliance: accessibility of accurate data to respond to government requirements.</p> <p>Increased disaster tolerance: the ease and speed with which backup and recovery services are rendered to minimize business losses.</p> <p>Reduced security breaches: avoidance of computer viruses and inappropriate access (both internal and external) to private or confidential data. (Ross & Weill, 2006)</p> <p>Change management, on the other hand, could be improved by documenting the current state, the target state, and transition plans to EA. Moreover, EA documents could also be used for the improvement of risk management, by e.g. providing a description of the current state for preparing an enterprise for unplanned changes, defining common standards, guidelines and principles that the IT organization can use for decision making, and providing information to projects for assuring EA compliance. (Niemi, 2006)</p>
Verbeterd portfolio management, mapping capability en organisatie capaciteit	<p>EA has been found to provide support in the context of Project Portfolio Management, in cases like project portfolio planning, IT portfolio management, and in addition in related investment decisions. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)</p> <p>Third, all experts also indicate the ability of EA in managing portfolio, mapping and optimizing capabilities. The current literature only focuses on portfolio management. For example, Tamm argues that EA increases the quality of organizations’ portfolio and support the evaluation of the portfolio. However, our study shows that EA also supports mapping capabilities and optimization, which are related to portfolio management as revealed in the following excerpt: “So we’re looking at yeah, business capabilities and assessing them for maturity. People, process, technology and information sort of lens” (Jusuf & Kurnia, 2017)</p>

Verbeterd kostenmanagement	Working with EA reduces project costs and project duration. Projects can be expected to save resources and time when working in the context of EA, since its business, information, applications and technology decisions guide development work. EA and domain level decisions are a given starting point and do not have to be discussed inside the project. A project can thus quickly focus its attention on designing and developing the details of the solution. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)
Verbeterde resource allocatie en management	<p>Nevertheless, the use of EA standards to plan and coordinate IT resources across an enterprise has been considered a useful approach since the early 1990s and has taken on a more significant role recently with the increasing popularity of technologies such as web services that build upon well-defined architectures. (Boh & Yellin, 2006)</p> <p>Fourth, EA helps optimise resource use by analysing existing systems to identify overlaps and resource gaps, leading to a more standardised and integrated operating platform (Ross et al., 2006). Fifth, EA enables the organisation to ensure that IT resources are complementary by identifying opportunities for synergy between IT resources. (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011)</p>
Ondersteunt probleemscooping	Working with EA speeds up the initialization of a project. An EA provides models of the enterprise, which help to specify the project scope and avoid redundant development activities. Furthermore, several decisions have been made up-front and can be readily leveraged, e.g. by using a PSA. Therefore, projects that have to conform to EA are expected to get initialized relatively fast. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)
Verbeterde compliance met wet- en regelgeving	<p>EA has been found to provide support in the context of regulatory compliance, be it general compliance management or quality management. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)</p> <p>EA has been found to contribute to a more open and responsive IS/IT domain. Openness is reflected on the improved accessibility of data for regulatory compliance, the increased data-sharing the improved communication of the IS and IT Governance arrangements and the increase in the transparency of the communication of IS and infrastructure changes. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)</p> <p>EA Standards are the policies, rules and guidelines that underlie the EA practice in an organization. They are developed in order to guide the reduction of redundancy in IT infrastructure and enhance integration across different IT application systems. Standards also help in the management of enterprise data, the integration of business processes and to ensure regulatory compliance. (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011)</p>
Strategische voordelen	
Verbeterde kwaliteit	This claim is supported by all EA experts. An EA expert affirms that the quality improvement is the most perceived benefit of EA implementation: "A sense of what you believe is quality." (Jusuf & Kurnia, 2017)

	EA can be used to align the project with its context, resulting in high quality and relevant functionality. (Foorthuis, van Steenberg, Mushkudiani, Bruls, & Brinkkemper, 2010)
Verbeterd project succes en behaalde organisatie doelstellingen	EA is said to identify and mitigate project risks. The argument that is usually put forward is that EA models – with their views on platforms, applications, processes and connections to other projects – provide insight into project risks, allowing for timely risk prevention tactics. In addition, projects that conform to EA can benefit from the fact that issues at the enterprise-level have already been solved in the EA, thus mitigating risk and improving the chances of success, instead of building on sand. On a similar note, EA can be used to align the project with its context, resulting in high quality and relevant functionality. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)
Zorgde voor een roadmap en begeleiding	EA standards provide a roadmap to organizations for introducing technology, data, and process standardization and integration across the enterprise. (Boh & Yellin, 2006)
Zorgde voor strategische aanbevelingen, prioritering en opties	It has to be sort of done as part of the service of providing informal and formal recommendations on the strategy.” (Jusuf & Kurnia, 2017) Hier is nog niet eerder bewijs voor gevonden in de literatuur.
Verbeterde business en IT-afstemming en relaties	Improved alignment between business and IT seem to be a vaguer concept but is stated to be contributed at least by defining a common business vision by EA and performing governance over projects for EA compliance. (Niemi, 2006) Enterprise architects typically define the current and future states of an organization’s business systems and IT systems, and provide a roadmap for achieving the transformation between them (Tamm et al., 2011). EA enables the alignment of an organization’s business strategy with its IT strategy and plays an important role in business and IS planning in large organizations globally. (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011)
Verbeterde afstemming met organisatie strategie	These benefits may include, for example, increased stability of an enterprise in an environment of constant change, better strategic agility, and improved alignment with business strategy. (Niemi, 2006) EA enables management to achieve key business goals. First, EA is said to enable management to pursue a coherent strategy that is optimal for the entire enterprise, instead of local optimizations. Individual domains and departments may strive to pursue local interests. However, the firm as a whole will not benefit from conflicting goals and an EA can provide the required holistic view of the enterprise to balance different interests and solutions. In addition, by taking a holistic and multi-layered view, Enterprise Architecture is a valuable instrument in aligning IT and the business processes it supports. This is crucial, as business/IT alignment is an important instrument in realizing organizational value from IT investments. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)

Verbeterde strategische beslissingen en probleemoplossend vermogen	<p>It is also confirmed that EA enhances alignment between stakeholders and overall strategies and that EA has the ability to support decision making. (Jusuf & Kurnia, 2017)</p> <p>How it is used to deliver services to improve overall organizational performance is what matters. EA service provision can be defined as the extent to which organizational strategic decisionmakers are provided with relevant, timely and high-quality information and advice about an organization's current and planned business systems. (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011)</p>
Verbeterde lange termijn investeringen	<p>It is worth noting that EA should be communicated effectively to realize the benefits. Even then, EA does not guarantee long term value because a multitude of factors affects the realization of benefits. (Niemi, 2006)</p>
Verbeterde return on investment, winstgevendheid en marktwaarde	<p>Projects are aware of the available reusable services and components and can make use of them. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Better return on existing investment, reduced risk for future investment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduced complexity in the business and IT • Maximum return on investment in existing business and IT infrastructure • The flexibility to make, buy, or out-source business and IT solutions • Reduced risk overall in new investments and their cost of ownership <p>(TOGAF, 2018)</p>
Verbeterde klant oriëntatie/intelligentie	<p>These organizations also have better customer intelligence, higher employee and senior management satisfaction, and lower IT costs. Overall, a well-designed and implemented enterprise architecture can be a strategic weapon. (Venkatesh, Bala, & Venkatraman, 2007)</p> <p>One of the defining characteristics of standardized business processes is that a customer should experience a single face of a process no matter when and where the process is executed. (Venkatesh, Bala, & Venkatraman, 2007)</p> <p>Customer intimacy: extraordinary customer service, responsiveness and relationships, based on a deep customer knowledge. (Ross & Weill, 2006)</p>
IT-infrastructuur	
Verbeterde interoperabiliteit en integratie	<p>The standards also define interdependencies and interoperability needs that are required between business applications and identify new applications that will be required to satisfy up-and-coming business needs. Therefore, EA standards not only guide new application projects by defining how the new systems need to inter-operate with existing core systems, but they also guide projects that are targeted at writing programs and interfaces to integrate existing core systems. Furthermore, in cases in which multiple departments, for historical reasons, use</p>

	<p>different systems for common functions, EA can help identify those systems that should be consolidated. (Boh & Yellin, 2006)</p> <p>“I can see my application, but I can also see the applications that can provide a function so I can see where I can consolidate or reduce my application landscape.” (Jusuf & Kurnia, 2017)</p> <p>EA facilitates the integration, standardization and deduplication of processes and systems. Years of organic growth have often led to various ‘silos’ or ‘stovepipes’, which do not leverage the potential of related or similar processes and systems. The high-level overviews of an EA provide insights into the organization’s processes, business structures and information systems. This enables the enterprise to identify processes that could be integrated (since it is beneficial to share valuable information), standardized (since similar processes can be supported by the same systems) or even cut out (since redundancy can be replaced by similar processes. As a result, costs can be controlled. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>Integration and interoperability seem also to be related to alignment, and thus could be improved by increasing collaboration between organizational functions with the aid of integrated IT systems. (Niemi, 2006)</p>
Verbeterde herbruikbaarheid	<p>EA has been found to contribute to the achievement of a number of EA Outcomes that relate to an organization’s processes and the processes’ performance and standards. More specifically, EA has been found to contribute in enforcing discipline, standardization and improving business processes. What is more, EA not only contributes to the establishment of an organization’s “foundation for execution”, but in addition enables the consolidation and reuse of business processes, and the integration of process standards. Additional findings relate to the EA enabling a greater degree of business and process change, flexibility, and agility. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)</p> <p>“[...] number of different applications, so if I can reuse applications and show how particular applications can be reused, then I get benefit.” (Jusuf & Kurnia, 2017)</p>
Verhoogde standaardisatie van infrastructuur	<p>Data and process standardization when combined with integrating technologies generate two valuable outcomes:</p> <p>Greater data sharing: accessibility of data to internal and external persons who do not capture data initially but have a need to know.</p> <p>Integrated process standards: reliability and predictability of IT-enabled business processes across locations and business units. (Ross & Weill, 2006)</p>
Verminderde IT-kosten	<p>Reduced costs seem to be related to a great number of other benefits: the costs could be lowered by reducing duplication and overlapping in technologies and processes, reusing components, integrating systems, increasing standardization, and rationalizing procurement. (Niemi, 2006)</p>

	<p>As management eliminates non-value-adding variations in technologies and relies on a set of relatively stable technical competencies, a firm can reduce two kinds of IT costs:</p> <p>IT operations unit costs: the actual cost of services such as laptop provision and support, help desk, application support, access to enterprise data, network capacity and email. Use of these services grows over time, but the unit costs should decrease.</p> <p>Application maintenance costs: the time and total cost for making changes to existing applications to reflect business and technology changes. (Ross & Weill, 2006)</p>
Verbeterde utilisatie en komt de realisatie van IT ten goede	<p>EA helps organizations to utilize and realize IT benefits. (Jusuf & Kurnia, 2017)</p> <p>Similarly, by standardizing and integrating IT applications and business processes, enterprises can achieve economies of scale. With single sources of data, an enterprise architecture can improve information quality, which is increasingly important for health care providers because of today's emphasis on high-quality patient care. We believe that those health care providers that have low enterprise architecture maturity (e.g., business silos or standardized technology) should consider moving to the next stage to realize the value of IT and IT-enabled business processes. (Venkatesh, Bala, & Venkatraman, 2007)</p>
Ondersteunde implementatie, initialisatie en ontwikkeling van IS	<p>EA has been found to provide the necessary support in the context of organizational design problems. These problems might relate to the design of new organizational structures or the re-design of existing ones, during mergers and acquisitions, and during general organizational change and restructuring. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)</p> <p>In line with prior research, we differentiate between centralization of IT infrastructure and of IT systems planning and development. For IT infrastructure centralization, we asked respondents to rate the extent to which infrastructure planning and management is centralized in the corporate IT group or decentralized in lines of business. For IT systems development centralization, we asked respondents to rate the extent to which (1) approval and prioritization of application development projects, and (2) IT development and implementation is centralized in the corporate IT group or decentralized in lines of business. (Boh & Yellin, 2006)</p>
Verhoogde stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid	<p>These benefits may include, for example, increased stability of an enterprise in an environment of constant change, better strategic agility, and improved alignment with business strategy. (Niemi, 2006)</p>
Verhoogde wendbaarheid, flexibiliteit en responsiviteit	<p>EA enables the enterprise to deal with its environment effectively. Markets and businesses change ever more rapidly nowadays, and business processes and systems are highly interdependent. This poses IT problems, as software has to be updated or replaced sooner whilst simultaneously being part of an increasingly complex network of processes and systems. The agility of the enterprise's reaction to the outside world can be improved by EA by automating the core business processes. This results not only in more resources, but also in valuable</p>

	<p>information, which can be utilized in innovative activities. In addition, by focusing on the contextual relationships, an EA can facilitate co-operation with other organizations. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p> <p>In a standardized environment, IT and business leaders have fewer technology choices and thus spend less time making technology decisions or addressing unexpected technical problems. The result is reduced development time, including both the elapsed time and total development hours required to implement a new system. (Ross & Weill, 2006)</p> <p>Product leadership: first to market with innovative products and services, usually dependent on rapid R&D to commercialization processes (e.g. market leader).</p> <p>Strategic agility: the ability to respond rapidly to competitor initiatives and new market opportunities. (Ross & Weill, 2006)</p>
Organisatie	
Creëren en beheren van een algemene visie	Last, EA affects organizational aspects in terms of communication, organizational learning, common vision development, etc. EA facilitates the creation and maintenance of organization's common visions and enables stakeholders to have a better communication by providing a high quality of information. (Jusuf & Kurnia, 2017)
Geeft een holistisch overzicht van de organisatie	EA enables management to achieve key business goals. First, EA is said to enable management to pursue a coherent strategy that is optimal for the entire enterprise, instead of local optimizations. Individual domains and departments may strive to pursue local interests. However, the firm as a whole will not benefit from conflicting goals and an EA can provide the required holistic view of the enterprise to balance different interests and solutions. In addition, by taking a holistic and multi-layered view, Enterprise Architecture is a valuable instrument in aligning IT and the business processes it supports. This is crucial, as business/IT alignment is an important instrument in realizing organizational value from IT investments. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)
Verbeterde informatiekwaliteit, deelbaarheid en documentatie	<p>The article stresses that the most benefit from analytical modelling comes through getting everyone "on the same page." "Although the potential savings from consolidating information and information systems can be huge, these efficiencies are impossible to achieve without a shared understanding of the processes that use those systems. (Cardwell, 2008)</p> <p>Similarly, by standardizing and integrating IT applications and business processes, enterprises can achieve economies of scale. With single sources of data, an enterprise architecture can improve information quality, which is increasingly important for health care providers because of today's emphasis on high-quality patient care. We believe that those health care providers that have low enterprise architecture maturity (e.g., business silos or standardized technology) should consider moving</p>

	to the next stage to realize the value of IT and IT-enabled business processes. (Venkatesh, Bala, & Venkatraman, 2007)
Ondersteuning van positieve culturele verandering	<p>The importance of the factor 'culture' is also confirmed by our finding from our literature review as well as our discussions with EA experts (see below). While the dimension EA infrastructure quality is concerned with the more formal concerns of EA, the cultural aspects dimension captures informal, i.e. softer, conditions in which EA is operated. For example, Bean (2010) and Magalhaes et al. (2007) argue that cultural and social aspects are a fundamental element of EA that is often neglected when discussing EA. (Lange, Mendling, & Recker, 2012)</p> <p>"It balanced the IT budget but also took to cover these people's mindset of doing silo project." (Jusuf & Kurnia, 2017)</p>
Verbeterde communicatie binnen de organisatie	<p>Another example (DM Review, 2006) highlights the communications gap between IT and business people on software requirements thus: "New survey results released from Borland Software Corporation, a global leader in software delivery optimization, suggest that while IT organizations understand the importance of effective requirements management, perception differs from reality when it comes to how they go about gathering, defining, and managing requirements. Experience has shown us that gaining a clear definition of requirements is very difficult for organizations because of the communications gap between business and IT." (Cardwell, 2008)</p> <p>EA provides a consistent and coherent overview of the fundamental aspects of the organization and the desired future situation. This includes defining and interrelating concepts, e.g. by using models. EA thus provides members of the organization with a shared frame of reference to communicate effectively with each other. (Foorthuis, Project Compliance with Enterprise Architecture, 2012)</p>
Verbeterde consolidatie, synergie, samenwerking en verminderde belangenverstrengeling	In the general quest for cleanness and manageability in the organizational IT domain, EA has been found to play an important role in reducing IT complexity; minimizing heterogeneity and variations in employees' technical competencies; and cleaning-up enterprise applications, shared data and the IT infrastructure. Additionally, the application of EA has been found to contribute in consolidating technology, data, data stores, applications, and in general, consolidating and improving the sharing of corporate information and data. EA has been also found to contribute to the achievement of integration between enterprise applications and data, as well as improving the interoperability of IS. Finally, EA has been found to contribute to the convergence of business process processing. (Boucharas, Steenbergen, Jansen, & Brinkkemper, 2010)

Tabel 28: begrippen aangevuld met tekstfragmenten

3. Opstellen stellingen

Op basis van de in stap twee verzamelde tekstfragmenten per topic kunnen er nu relevante stellingen worden opgesteld per topic. In tabel 29 worden de stellingen weergegeven.

Nr.	Stellingen
	Operationele voordelen
1	Door schaalgrootte en verbeteringen kan EA de efficiënte en effectiviteit van de gehele Enterprise verbeteren
2	Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen
3	Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA
	Bestuurlijke voordelen
4	EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie
5	EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen
6	Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn
7	EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan
8	Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet
9	Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat veel beslissingen al in EA modellen zijn genomen
10	Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen
	Strategische voordelen
11	EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's
12	EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen
13	EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties
14	EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen
15	EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren
16	Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen
17	Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

18	EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben
	IT-infrastructuur voordelen
19	EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties
20	Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources
21	Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd
22	EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt
23	EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen
24	EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie
	Organisatie voordelen
25	EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen
26	EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur
27	Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd
28	EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie
29	EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt
30	EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Tabel 29: stellingen

Bijlage 3: Toetsingskader

Er is voor gekozen om het toetsingskader in Microsoft Forms uit te werken. Het toetsingskader is samen met de respondenten doorgenomen en ziet er als volgt uit:

Enterprise Architectuur

Hi Koen, when you submit this form, the owner will be able to see your name and email address.

1. Operationele voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Bestuurlijke voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

3. Strategische voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere risico's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeden die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

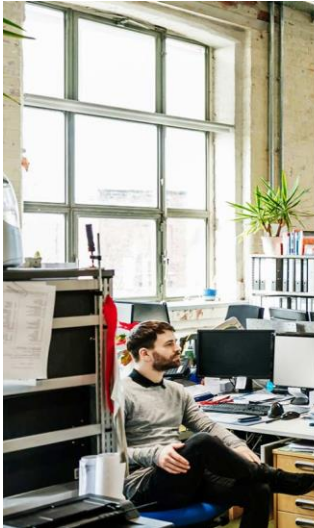


EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben.

4. IT-infrastructuur voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Organisatie voordelen

	Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens
EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Submit



Bijlage 4: Interviewschema

Inleiding

Welkom en dankwoord voor deelname aan dit onderzoek. Uitleg onderzoeksdoel en rol binnen de organisatie. Uitleg waarom dit interview wordt opgenomen, hoe deze wordt uitgewerkt en wat er uiteindelijk beoogd wordt om met de resultaten te gaan doen. Toelichting anonimiteit en vertrouwelijkheid van het interview.

Vragen naar eventuele vragen over het onderzoek/interview.

Interviewvragen

Context van het interview: het onderzoek heeft betrekking op Enterprise Architectuur. Het begrip Enterprise Architectuur kan worden gedefinieerd als een formele beschrijving van de huidige en toekomstige staat van de organisatie, en de begeleide verandering tussen deze twee staten om aan de doelen van de organisatorische stakeholders te voldoen en om waarde te creëren voor de organisatie. In de context van de case organisatie betekent dit dat er vanuit de HSO Groep waarde wordt gecreëerd voor alle onderliggende organisaties.

- Toetsingskader afnemen

Afronding

Samenvatten belangrijkste aanvullingen en verifiëren

Terugkoppeling via mail indien gewenst

Bedankt respondent voor zijn tijd en spreek waardering uit voor zijn deelname

Bijlage 5: Stakeholdermodel van Mitchell

Binnen het model van Mitchell zijn er drie belangrijke kenmerken van stakeholders. Deze kunnen vervolgens onderverdeeld worden in zeven categorieën. Hieronder worden de kenmerken en de verschillende categorieën beschreven.

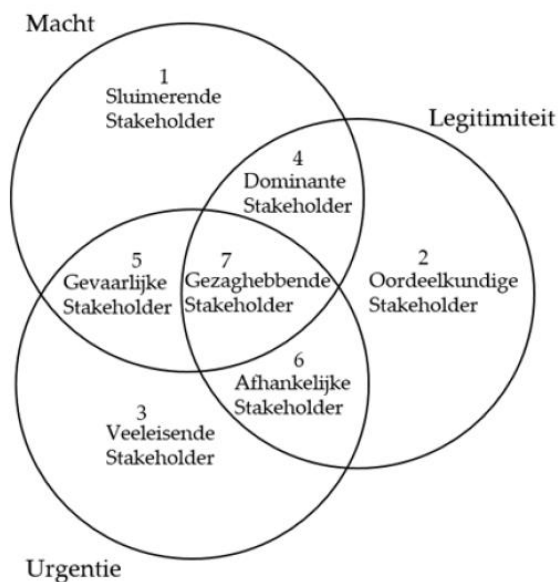
Kenmerken stakeholders:

Macht – relatie tussen actoren, waarbij degene met macht de ander iets kan laten doen, wat die laatste anders niet gedaan zou hebben.

Legitimiteit – denkbeeld dat de acties van een entiteit wenselijk, juist, of geschikt zijn binnen een systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities.

Urgentie – de mate waarin stakeholderclaims onmiddellijke aandacht vergen.

Categorieën van stakeholders:



Figuur 25: stakeholder model (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Sluimerende stakeholder (nr. 1)

Dit zijn stakeholders die macht hebben, maar geen legitieme relatie met de organisatie en ook geen urgente claim, waardoor hun macht ongebruikt blijft. Voorbeelden zijn stakeholders met veel geld of stakeholders die gemakkelijk de aandacht van de media kunnen trekken. Dit type stakeholder heeft weinig of geen interactie met de organisatie en vergt dus doorgaans ook geen aandacht van het management, maar dat kan veranderen als ze een van de andere twee attributen verwerven. Bijvoorbeeld gedupeerde beleggers, die een belangengroep vormen en daarmee legitimiteit of urgentie verwerven.

Oordeelkundige stakeholder (nr. 2)

Dit zijn stakeholders die legitimiteit hebben, maar geen macht en ook geen urgente claim op de organisatie. Dit zijn stakeholders die Mitchell et al zien als ontvangers van 'bedrijfsfilantropie'. In Nederland is bijvoorbeeld de Rabobank zeer actief in het sponsoren van sport en cultuur, en zoeken lokale Rabobanken verbinding met de lokale omgeving. Weliswaar is er hierbij vaak sprake van een

tegenprestatie door de stakeholder, terwijl bij andere voorbeelden, zoals scholen en ziekenhuizen die donaties krijgen van bedrijven, dat minder duidelijk is.

Veeleisende stakeholder (nr. 3)

Dit zijn de luizen in de pels, irritant, maar niet gevaarlijk, want ze hebben alleen maar een urgente claim, maar geen macht of legitimiteit. Bijvoorbeeld een eenzame demonstrant die bij het hoofdkantoor van de organisatie claimt dat de organisatie het einde van de wereld veroorzaakt. Bij projecten kunnen dit projectmedewerkers zijn die hun stokpaardje berijden, bijvoorbeeld door altijd te stellen dat de projectdocumentatie in de vorm van een wiki moet.

Verwachtingsvolle stakeholder

Het verschil met latente stakeholders is dat de verwachtingsvolle stakeholders een extra attribuut bezitten en daarmee een veel actievere houding ten opzichte van de organisatie zullen hebben dan de latente stakeholders. Hiermee is het belang van deze soort stakeholders gemiddeld.

Dominante stakeholder (nr. 4)

Deze stakeholders hebben macht en legitimiteit. Denk bijvoorbeeld aan investeerders die een aanzienlijk belang hebben in de organisatie, of de overheid die bij bepaalde organisaties veel invloed kan hebben. Dit type stakeholder wordt duidelijk serieus genomen door de organisatie en mogelijk zijn er aparte onderdelen van de organisatie die de relaties met dit type stakeholder onderhouden. In feite werd dit type stakeholder in het verleden vaak gezien als het enige type stakeholder.

Gevaarlijke stakeholder (nr. 5)

Stakeholders die macht paren aan een urgente claim, maar geen legitimiteit hebben, kunnen gevaarlijk zijn. Voorbeelden zijn werknemers die aan een wilde staking deelnemen, milieuactivisten die zichzelf ergens aan vastketenen en terroristen. Een projectvoorbeeld is een situatie waarin een softwareproducent een nieuw systeem bouwt voor een organisatie en gebruik maakt van een multidisciplinair projectteam. Eindgebruikers van die organisatie die input moeten geven voor de user interface, maar die voortdurend met nieuwe of gewijzigde functionele requirements komen (en daarbij buiten het domein van de user interface treden), zijn gevaarlijke stakeholders.

Afhankelijke stakeholder (nr. 6)

Dit zijn stakeholders met een urgente en legitieme claim, maar ze ontberen macht. Daarom zijn ze afhankelijk van derden voor het realiseren van hun wensen. Mitchell et al geven als voorbeeld het ongeluk met de olietanker Exxon Valdez in 1989 in Prince William Sound, een deel van de golf van Alaska. Dit had een enorme ecologische ramp tot gevolg, met zeer veel gedupeerden. Bijvoorbeeld veel lokale inwoners, werkzaam in de visserij. Hoe legitiem en urgent hun claim ook was, pas toen die claim werd ondersteund door dominante stakeholders als de staat Alaska en het rechtssysteem kwam Exxon aan die claims tegemoet (overigens na rechtszaken die zich vele jaren lang voortsleepten). Dit voorbeeld laat zien dat de lokale vissers door ondersteuning van dominante stakeholders zelf ook macht verwierven. Het bezit van attributen kan dus variëren in de tijd.

Gezaghebbende stakeholder (nr. 7)

De soort stakeholder die alle drie genoemde attributen bezit bestaat uit één type: de gezaghebbende stakeholder. Mitchell et al geven voorbeelden van verwachtingsvolle stakeholders (met twee attributen) die door het verwerven van een extra attribuut zich ontpoppen tot gezaghebbende stakeholders. Naast het eerder gegeven voorbeeld van de afhankelijke stakeholder die macht

verwierf, de lokale inwoners bij de ramp met de Exxon Valdez, noemen zij het ANC in Zuid-Afrika, dat van gevaarlijke stakeholder transformeerde in gezaghebbende door het winnen van de verkiezingen. Een ander voorbeeld is dat van aandeelhouders (dat zijn dominante stakeholders) van bijvoorbeeld IBM in de tijd dat het aandeel IBM kelderde. Daarmee verwierven zij een urgente claim op het management van IBM om maatregelen te nemen om de daling van de koersen om te buigen. Toen die maatregelen uitbleven werd het management door toedoen van de aandeelhouders ontslagen (die aandeelhouders waren inmiddels getransformeerd tot gezaghebbende stakeholders, door het verwerven van urgentie).

Bron: (Open Universiteit)

Bijlage 6: Transcripten

Functie: Manager backoffice/controller

Datum: 06-05-2020

Bijvangst:

[I]: Denk jij dat EA een meerwaarde kan hebben voor HSO?

Ik denk dat het zeker waarde toe kan voegen even los van de geldkwestie, want je moet wel geld loskrijgen natuurlijk. Maar zeker de uitrol van nieuwe landen, als je ziet hoe amateuristisch dit gaat. En dan komen ze ad hoc met allemaal vragen. En zo gaat dit van topic tot topic. Als je dit goed hebt staan dan kun je veel makkelijker een land optuigen ook. Hetzelfde met HR daar zitten ze steeds weer opnieuw functie profielen etc. op te tuigen en al dat soort dingen, maar dit is volgens mij niet heel anders dan andere landen.

EA moet zo laagdrempelig zijn dat mensen het ook wel gaan gebruiken. Niet dat het zo de kast in gaat.

Op de vlakken waar wij al de samenwerking opzoeken met andere landen gaat dit eigenlijk altijd erg goed, maar waar het altijd op fout gaat is de centen.

Ze pakken eruit wat ze leuk vinden en wat ze kunnen gebruiken.

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

Inmiddels hebben we nu een grootte dat we in meerdere landen met meer mannen actief zijn. Ieder land heeft zowat een IT afdeling die dezelfde dingen doet, sharepoint users aanmaakt en van alles en nog wat, dat is natuurlijk van de zotte. Je ziet wel dat IT al steeds meer een centrale rol begint te krijgen, kleine landen zoals Frankrijk en Japan die hebben niemand meer zitten op IT. Ja de schaalvoordelen zijn zeker te krijgen. Het is wel zo dat ieder land zijn eigen gewoontes en eigen cultuur heeft dat dit nog wel is de weg staat moet ik zeggen. Wat voor ons bijvoorbeeld de uitgifte van laptops of telefoons, ja wij hebben daar een partij die heeft een portal enzovoorts. En dat zegt Duitsland voor ons werkt dat niet, want wij zijn geografisch verspreid, dus wij willen dit lokaal kunnen ophalen. In plaats van dat dit via kantoor wordt uitgedeeld. Die gaan dan niet mee in onze CYOD regeling. Sommige dingen zijn erg land gedreven, omdat soms dat een regeling is die bij ons in de wet past.

[I]: Hoe is dat voor de finance afdeling?

Bij de finance afdeling, wij hebben de administratie zelf, wij hebben uitgebreide procesbeschrijvingen, omdat wij met onze grootte gecontroleerd moeten worden. Dus wij moeten een goedkeurende accountantsverklaring hebben. Dus dat betekent dat je dan een handboek moet hebben met je processen en administratieve organisatie. Daarvan hebben wij wel is wat gedeeld met de andere landen. Maar verder dan delen komt het niet. Maar ik neem aan dat in Duitsland ook de functiescheiding belangrijk is. Het is wel zo omdat je in Duitsland geen goedkeurende verklaring nodig hebt omdat je daar kleiner bent is daar niemand die daar heel erg moeilijk over doet. Ik denk wel dat zaken die goed zijn voor Nederland ook goed zijn voor andere landen, maar daar moeten ze

wel hun organisatie op hebben ingericht. Zodat je dat toe kan passen. Verder denk ik zoals debiteurenbeheer en wie wat doet, hoe wij bijvoorbeeld debiteurenbeheer eh proces in elkaar hebben steken, wij hebben servicelines dus de project manager moet gaan lopen als er iets mis is met de klant. Dat denk ik dat voor Duitsland ook zo is, maar ik weet daar niet in hoeverre die ook met service lines te maken hebben of dat die nog met het oude ES en CS werken. Daar kan natuurlijk zijn dat de processen daar volledig anders lopen, omdat de functies ook niet identiek zijn. In Duitsland heb je PMO's die bijna de PM aansturen terwijl in Nederland hier ze de secretaresse van de projectleider zijn. Dat is een hele andere rolinvulling. Ja daar zouden we dan mee moeten beginnen. Wat dan een rol moet doen en dat we dan rollen gaan samenvoegen, wat betekent dat dan in je proces. Uiteindelijk denk ik wel hoe wij het totaal proces, facturen inboeken, betaallijsten en het geld binnenhalen dat dat het proces is waar de juiste mensen lopen en iedereen gewoon betrokkenheid heeft bij het binnenhalen van het geld. Dus ik denk dat dat wel te kopiëren is naar andere landen. Alleen dan moeten ze wel hun staff door op indelen.

[I]: Ja en het moet natuurlijk ook binnen de cultuur passen zei jij al hé.

Ja de cultuur vind ik wel een dingetje. Maar dat zie je straks bij die projecten nog wel een keer terug.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Wat bedoel je precies met bestaande EA modellen?

[I]: Ja is eigenlijk wat jij zelf al benoemde. Dat je bijvoorbeeld het applicatielandschap wat gebruikt kan worden al vastlegt. Of hoe je bijvoorbeeld GDPR moet gebruiken.

Dat vind ik ook wel. Want als je uniform werkt, dan kun je natuurlijk heel snel leveren want we zijn natuurlijk altijd gigantisch veel tijd kwijt geweest en wie er nu wat ook alweer moest doen. Dan denk ik van nja bijvoorbeeld crediteringen was altijd z'n ding. Daar hebben we nu een workflow voor gemaakt. Dus als iemand nu wil crediteren dan gaat deze al naar gelang gewoon de goede flow in. En nja en dan zijn alleen de juiste mensen aan het lopen. Als iedereen dan netjes zijn taken nakomt dan heb je gewoon een verkorting van je levertijden. En dat is eigenlijk met al die workflows wel zo. Bijvoorbeeld bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker moeten heel veel afdelingen wat gaan doen. Als je dat in een workflow stopt en die bij iedereen de acties uitzet en bijhoudt wat er nog openstaat. Dat zijn dingen waar je super snel z'n account af kan handelen. Waar je vroeger nog heel veel aan het mailen was.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

[I]: Haal je eigenlijk al een aantal keren aan met je voorbeelden.

Ja, ik denk dat z'n proceshandboek wat wij dus hebben dat wij dat op een iets abstracter niveau naar HSO group kunnen uitrollen. Ik zeg daarbij niet dat wij leading zijn, maar dit zijn wel de processen die ook goedgekeurd worden door de accountant uiteindelijk.

[I]: Ja klopt en je zou natuurlijk ook nog een vergelijking kunnen maken tussen de verschillende landen om is te kijken wie nou wat goed doet. En dat dan van elkaar overnemen.

Ja daar kom je dan vaak pas bij toeval achter dat een ander land dan ook iets heeft, want dat wordt niet centraal opgeslagen.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Ben ik het mee eens.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Ja ik ehm, dit gaat me name om het risico's beoordelen hé, dat vind ik belangrijk. Wij zijn toevallig in een meeting voor jou. We zijn bezig met centraal contract management en daar hebben we alleen HSO-NL als scope. En daar hebben we ook een risico beoordeling toegevoegd. Je moet daar zeg maar een vijftal vragen formuleren waarin we een soort van risico inventarisatie doen. Zeg maar met de impact en frequentie, die ken je misschien wel vanuit de studieboeken en daarbij groen, geel en rood. Ik vind het wel belangrijk dat we een risico profiel aan een klant hangen.

[I]: En voor losse projecten? Bijvoorbeeld de implementatie van een nieuwe applicatie? Kan EA je daarbij ook ondersteunen?

De technische architectuur van zeg maar welke applicaties wat doen etc.?

[I]: Ja je houdt bijvoorbeeld rekening tussen verschillende bedrijfsfacetten, hier zou je al rekening mee kunnen houden binnen je EA.

Ja we hebben toevallig dus in die meeting net, dat is dan wat meer op project niveau. Je noemt een aantal voorbeeld risico's die hebben allemaal een thema. En daar ga je van zeggen, nou is dat risico aanwezig ja/nee en dan telt het ene risico zwaarder als de ander. Daar krijg je dus uiteindelijk een kleur en thema uit. Er komen steeds meer risico's bij. Risico's kunnen ook zijn dat we te veel data bij klanten in kunnen zien. Er zijn zoveel kleine risico's en die kunnen uitgroeien tot groot. Dus ehm ja wij zijn bezig IPR, interne project reviews. Waarin we ook risico's ook een plek willen geven. Helemaal bij aanvang bij een project, moeten we nou een project wel of niet doen. Gaan we bijvoorbeeld een nieuwe technologie gebruiken waardoor we risico lopen, klopt het aantal dagen wel wat wij hebben aangegeven. Dit is een tool die we universeel willen gaan gebruiken voor alle projecten.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Ja veel beter.

[I]: Is dat er nu?

Ja die groepsapplicaties is niet echt eigenaarschap voor. De changeverzoeken komen vanuit de landen en dan is er altijd gedoe met voor wie is het en wie gaat dat betalen? Ik denk dat er gewoon een roadmap moet zijn met daar moeten we naar toe en dat moet erin en dat niet en er moet iemand beoordelen. En nu is het vooral cost driven, welke applicatie heeft de meeste haast en wie zit er op de bank? Interne projecten worden vaak door mensen opgepakt die op de bank zitten en dat zijn vaak niet de beste mensen. Dus dat change management is een verschrikking. Dat ligt soms maanden tot jaren stil.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

[I]: Als ik jou zo hoor doet iedereen maar gewoon waar die zin in heeft?

Dat klopt ja, en de input komt vanuit de landen en ehm je ziet nu dat er voorzichtig geprobeerd wordt om de IT manager wat meer bevoegdheden op de groep te geven zodat hij wat meer vanuit de groep kan acteren, maar zijn verantwoordelijkheid ligt natuurlijk lokaal hier in Nederland. Eigenlijk zou vanuit de groep iemand moeten zeggen deze kant gaat het op en dat de landen meer in de uitvoerende modus zitten. De beslissingen vanuit de groep worden vaak weer door de landen voorgekookt op dit moment.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

[I]: Deze heb je al eerder benoemd door middel van de IT afdeling.

Ja dat klopt ja, door bijvoorbeeld de uitgifte van laptops dat deze aan huis bezorgd kunnen worden en remote geïnstalleerd kunnen worden. Daarmee maak je je opeens niet maar afhankelijk van een IT afdeling. Dit kan allemaal centraal gedaan worden. Door die moderne werkplek krijg je veel meer controle. Dus het is niet meer nodig dat Engeland en Duitsland dezelfde dingen lopen te doen. Kijk als dat via goede dashboards inzichtelijk kan worden en wie waarbij moet en dat zijn goede workflows. Dan denk ik zeker dat je daar een man of vijf kan bezuinigen.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Als je goede richtlijnen, best practices en werkmethodeken hebt dan kun je veel makkelijker, het gaat over scopen, maar dan kun je veel beter calculeren. Kijk als je een hoop beslissingen, daar zet ik bijvoorbeeld ook GDPR ofzo, dat wil zeggen nou we testen alleen maar, we testen niet met productie data. Dat kan z'n beslissing zijn wat in een EA model zit. Nja dat betekent dan dat je in de calculatie rekening moet houden dat je dan op een andere manier moet ingeven. Ik denk wel dat je, met name dat calculeren van tevoren, als je weet van hoe we werken dan kun je veel makkelijker calculeren en dan heb je uiteindelijk ook een veel exactere scope dan nu. Nu zie je dat door de praktijk, nou ja, ik heb natuurlijk met GDPR een hoop dingen geraakt. Een voorbeeld hiervan is bedrijf X hiervoor was een aanbod gedaan en achteraf komen ze erop terug dat alle dataverwerking in Nederland gedaan moeten worden terwijl in de calculatie er mee rekening was gehouden dat dit grotendeels in het buitenland zou plaatsvinden. Dat was van tevoren niet gevraagd enzovoorts. Je wordt door de praktijk ingehaald, terwijl ik denk van als je de goede volgorde had gehanteerd was dit nooit gebeurd.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Ja ik ga er dan van uit dat je dan in je EA modellen, dat je die conformeert aan de wettelijke bepalingen die er zijn. Dus dat je dan werkt volgens de gedane paden. Omdat je dingen op dezelfde manier doet, weet je waar dingen staan enz.

[I]: Denk jij dat jou dit ook kan helpen bij de maand- en jaarafsluitingen?

Ja nja, bijvoorbeeld voor de afsluitingen, wel bijvoorbeeld voor de accountantsverklaring. We doen projecten en welke omzet neem je in welke periode etc. Aan het eind van de rit heb je X dagen besteed en X geld besteed en dan heb je gemiddeld uurtarief en dat zou dan moeten kloppen. Dus die projectrapportages zijn heel belangrijk voor ons. Maar zo kan ik nog wel meer voorbeelden benoemen dat dit eventueel kan helpen.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

Ja, nja ik neem aan dat zeg maar dat z'n model uitgedacht is en dat daarmee een hoop valkuilen zijn voorkomen. Waardoor je niet meer in de valkuilen trapt en daardoor gewoon kwalitatief in kortere tijd een betere uitkomst kan voorzien. Omdat je daar zeg maar leergeld van een ander hebt.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

[I]: Is eigenlijk ook een beetje het transitieplan wat we eerder ook al hadden besproken.

Ja dat ben ik met je eens, maar dan moet er ook een goed plan liggen en dat moet er ook commitment zijn van alle lagen zeg maar wil het dan kunnen werken.

[I]: Ja en dan moet je ook wat jij al eerder noemen alle landen mee kunnen krijgen.

Ja er zit ook wel een stukje communicatie achter. Dat je ze ook meeneemt in het hele proces. Doordat wij altijd in Nederland met van alles zijn begonnen, zie je dat andere landen passief zijn geworden. Die wachten gewoon tot er weer iets komt. Als je dat weer wilt gaan omdraaien zou je ze veel meer moeten betrekken in de plannen die je maakt.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

[I]: Ik zie dat je neutraal hebt gekozen. Betekent dit dat je de stelling niet helemaal snapte?

Nou ik zat een beetje te kijken van... z'n EA model dat is in dit geval een soort van roadmap, waardoor je strategische beslissingen is deze beslissing in strijd met etc.

[I]: Klopt zo zou het moeten werken inderdaad.

Ja dan ben ik het er wel mee eens. Ik moet wel zeggen dat strategische beslissingen hier soms ook wel een beetje ad-hoc tot stand komen. Dan is er weer dit of dat wordt er opeens weer personeel aangenomen, omdat ze ergens anders weer iets hebben gezien. Hier zit vaak weinig lange termijn visie achter. Ik denk dat dit wel zou kunnen helpen, mits dit wel goed genoeg toepasbaar is.

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Ja daar ben ik het helemaal mee eens.

[I]: Jij verwacht dat vanuit de EA modellen de neuzen dezelfde kant op gaan staan?

Ik verwacht eigenlijk voordat deze modellen tot stand komen met raadpleging van die landen waarbij je dus je feedback je opgehaald hebt etc. en dan krijg je een model van het model. Ik denk niet dat als je z'n ding neerlegt dat dat dan een gezamenlijk visie is, maar als je het plan mede opstelt met behulp van dat het dan een gezamenlijk iets is. Dan geloof ik wel in de draagkracht daarvan.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Ja dit heb ik ook eerder benoemd. Tussen de landen zitten er gewoon verschillen in cultuur. In Duitsland zijn ze erg extreem met de handtekeningen etc. bijvoorbeeld. Daar zijn de mensen erg blauw. Wat je daar ook veel ziet is dat zij veel grotere reisafstanden hebben, waardoor ze vaak in

hotels verblijven en vaak op vrijdag vrij nemen. Dit heeft dus ook impact op HR. Dat zijn dingen waar hun mee te kampen hebben waar wij eigenlijk niet mee te maken hebben. Ik denk dat het belangrijk is dat je weet dat je niet zomaar een plan op een ander land kan projecteren, maar dat dit wel duidelijk impact kan hebben.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

[I]: Die hebben we eigenlijk net al besproken hé?

Ja klopt.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Ja dat is natuurlijk zeker.

[I]: Ja hoeven we volgens mij ook niet verder op in te gaan.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Ja daar ben ik het op zich wel mee eens als je dat dan op NL projecteert, onze offertes en alle dingen zien er allemaal hetzelfde uit, maar ik weet niet of het ook een doelstelling is dat je over de landen heen dat je ook uniforme uitstraling wil hebben. Ik weet niet of dat een wens is van HSO. Je ziet ook op support dat er nu 24/7 door Macedonië etc. worden opgepakt.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties

Ja sterk mee eens

[I]: Waarom denk jij dat?

Nou omdat ik wel merk dat dat een wens is van de verschillende landen om wel samen te werken en het zo goed mogelijk te doen. Ik merk dat met name met ISO, DPO, daar werken wij wel gewoon samen met Engeland en Duitsland. Dat gaat echt als een speer. Daar hebben we elke week calls over met elkaar. We hebben bepaalde registers die we met z'n alle in sharepoint hebben gebouwd en elk land houdt hier zijn eigen zaken bij waar we nu ook dashboards etc. op aan het bouwen zijn, dus ik zie daar wel zeker waarde in.

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Doordat we deze corona periode op teams aangewezen zijn en wij proberen in onze IT werkzaamheden klantdata buiten de deur te houden door goede afspraken enz.. Transparant te zijn in wat je doet en hoe je het doet, eerst deden we dit vooral intern, maar dit bespreken we nu ook steeds vaker met de klant. Daarmee weet de klant wat wij hebben en waar dat staat. Als iedereen zich aan de afspraken houdt. Dan is het gewoon jullie data staat bij ons in die applicatie, dat is echt wel mooi. Daar zijn we druk mee bezig om die interne awareness goed te krijgen. Je kan technisch ook wel het een en ander af te vangen. Bijvoorbeeld proberen we in teams geen persoonlijke data meer te krijgen, als er bijvoorbeeld een creditcard nummer in komt krijg je meteen een alert, maar dit zou je ook volledig kunnen afvangen. Het wordt er niet leuker van, maar wel controleerbaarder. Dat zie ik dan een beetje onder die verhoogde standaardisatie ehm, dus we krijgen minder data en die is wel makkelijker toegankelijk via minder applicaties.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Ja ben ik het mee eens. Het aantal applicaties wat wij gebruiken is voornamelijk uit de Microsoft stack, maar waar het vooral in zit zijn de licenties. Mensen hebben allerlei licenties voor verschillende applicaties, maar vaak gebruiken ze dit maandenlang niet. De licenties kunnen we ook veel beter groep breed doen, want dan kunnen we ook gewoon veel betere kortingen bedingen.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

[I]: Dit noem je eigenlijk hierboven door het slim gebruiken van licenties.

Ja klopt.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Ik zat een beetje te denken aan bijvoorbeeld we hebben bnext en cnext gehad, dat zie ik dan even als ontwikkeling van informatiesystemen aan onze kant. Ik denk in de EA zou je wel grove beleidslijnen van dit doen we zo en dat doen we zo. We willen van elk contract dit weten, het bied je een beetje de kaders, we kunnen wel ontwikkelen zeg maar, hier zijn wel een aantal kaders die van toepassing zijn. Je moet bijvoorbeeld met je autorisaties wel hier op letten anders krijg je met de wet te maken bijvoorbeeld.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Ja, zeer eens. Ja ik denk dat eh een vaste manier van werken, standaardisatie dan werk je volgens best practices volgens mij. Dan heb je, dan houdt iedereen zich aan de afspraken en daardoor is de beschikbaarheid van systemen optimaal. Calamiteiten hier niet meegerekend, maar daar zou je dan goede procedures voor hebben. Kijk als je niet weet wat je hebt en wie en wat. Standaardisatie dan ben je transparant in wat je hebt en hoe het werkt. Dat is zeg maar in verandering, dat zie je nu met corona hoe makkelijk we dan kunnen overschakelen op een andere werkomgeving en hoe we dan nog steeds onze projecten kunnen doen. Duidelijkheid van wie nou wat doet, want als je dan eens strategische stap neemt weet je direct wat hier het gevolg van is. Hierdoor denk ik dat je wendbaarder en sneller bent, omdat je de impact veel beter kan inschatten.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

[I]: Ja, hebben we al een aantal keer besproken hoeven we niet verder op in te gaan.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

[I]: Hebben we ook al een aantal keren besproken.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

[I]: We hebben het al wel over gehad over het standaardiseren en verminderen van het aantal applicaties, maar denk jij ook dat dit de informatiekwaliteit verhoogd?

Ja ik denk omdat dan zeg maar de informatie centraal komt te staan, nu was die informatie er misschien ook wel maar dan versnipperd. Waardoor je toch delen van informatie mist als je niet de hele puzzel compleet hebt. Ik denk dat de kwaliteit wordt verhoogd omdat je alles samen brengt en daardoor degene die de informatie vraagt beter het complete plaatje kan vormen. En ik zie bijvoorbeeld met die contractenoptimalisatie, maar als ik niet zeg wat er in moet en wat verplicht is dan schiet het ook niet op. Dus als je zaken verplicht moet invullen heb ik ook betere informatie uiteindelijk.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Ja dat denk ik dat dat zo is. Maar dan zie ik zelfgerichtheid ook meer als het ondernemerschap of het eigen gerijde, iedereen begon maar gewoon en deed maar gewoon hoe hem het beste uit kwam. Als je dan kwam met standaardisatie werd er al meteen bureaucratie geroepen. Ja dus iedereen zou een stukje vrijheid moeten opgeven en daar krijgen ze allemaal een stukje terug waar iedereen van kunnen profiteren. Sommigen zullen dit meteen snappen en andere zal dit gewoon tijd nodig hebben. Die organisatie oriëntatie is natuurlijk ook je strategische visie. Dat vind ik ook wel dat het daar soms aan ontbreekt. We doen iets, maar waarom dan moet gelijk zijn met dat doen.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

[I]: Hebben we net al een keer besproken.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Ja het geen net al even over die flexibiliteit en die wendbaarheid. Ik denk dat je als je weet hoe de paden zijn en wat de processen zijn en dat is inzichtelijk via transparante processen, workflows etc. dan kun je natuurlijk ook veel beter procesverbeteringen maken, omdat je weet waar je tegenaan meet. Je weet als je wat wijzigt dat er op een andere plek ook iets omvalt. Dan weet je de impact in ieder geval.

Functie: Teamlead development

Datum: 04-05-2020

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

Ja, de organisatie verbetert haar effectiviteit hé? De zin is volgens mij een beetje krom geformuleerd.

[I]: Ja ik heb dit expres zo geformuleerd, omdat anders mensen denken dat het alleen over HSO Nederland gaat. In deze context bedoel ik de HSO group.

Nou ja, net wat ik zeg. Feitelijk denk ik dat er veel overlappende processen zijn. Waar je ook al best al overlappende systemen kan hebben. Neem onze financiële administratie, wat wij doen is, wij implementeren bij onze klanten financiële administraties met multi tendency. En eigenlijk weet ik niet eens of HSO wel alle werkmaatschappijen op D365 heeft aangesloten en de financiële centraal voeren. Dat zou er één kunnen zijn. Een ander is planning en een derde kennismanagement. Ik kan zo een aantal domeinen noemen waar als je daar een wat integrale aanpak kiest. En inderdaad die bedrijfsprocessen identificeert die gelijk zijn of gelijk kunnen lopen. En daarmee vergroot je schaalgrootte en verbeter je efficiency.

[I]: En denk jij bijvoorbeeld ook voor je eigen afdeling. Jij zei planning, zou je voor jou development ook internationaal kunnen plannen?

Nee, dat niet persé. Maar je kan wel je planning lokaal uitvoeren volgens een proces wat we onderling hebben gesproken. Dus op het moment dat ik allocatie heb die ik niet kan invullen dat ik dan wel andere werkmaatschappijen kunnen meedenken. Als het aanvraagproces goed is en er wordt bij mij een developer gezocht met een bepaald kennisdomein, dat zou fantastisch zijn als die vraag ook door de wereld heen inzichtelijk is en die zegt joh ik heb iemand die best is een keertje in Nederland wil werken of die remote zou kunnen werken zou dat prachtig zijn.

[I]: Dat is zeker heel interessant.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Zelfde voorbeeld zou je ook de doorlooptijd kunnen verkorten. Als je proces hebt geoptimaliseerd hebt en informatie inzichtelijk hebt gemaakt kan je levertijden inkorten.

[I]: En dan bedoel jij ook meteen mee bestaande implementaties die je in Nederland hebt geïmplementeerd dat je die dan ook sneller in andere kan uitrollen.

Ja, dat is een stukje kennismanagement ja. Waar ik nog steeds wel erg naar kijk is, onze processen finance, allocatie, kennismanagement en dergelijk zijn andere processen dan wat wij bij klanten implementeren.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

Deze heb ik ook al genoemd net.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Nou kijk het is juist heel fijn om een grote gemene deler en is een keertje complexiteit te verminderen door hoge abstractie niveaus aan te brengen net zoals die hier al staat. Dan kan je is kijken van joh wat hebben we nu gemeen in plaats van waarin zijn we nu verschillend. Dat is in feite wat je doet.

[I]: Denk jij ook dat op bedrijfsproces niveau en applicatie niveau, dat bedoel jij hier ook meteen mee?

Ja, juist.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Nou, heel praktisch een voorbeeld is nu Corona. Je wilt niet weten, wat er met toedoen van Corona allemaal is gewijzigd binnen ons bedrijf. Ehm in termen van rapportages in termen van inzicht, dus never waste a good crisis. Maar als het gaat om risicobeoordeling en dergelijke. Stel EA kan je ook helpen waar hebben wij nu allemaal onze klantinformatie opgeslagen. Waar in de organisatie hebben wij nu allemaal onze medewerker informatie staan? Dus als paraplu om risico's te beoordelen als er iets is met klantdata dan wil je snel weten waar dat zit. Met EA vind je dit snel terug. Dat is een primaire en een tweede is als je door verandering in het speelveld en corona is er één van aan knoppen moet draaien, moet je wel weten aan welke knoppen je moet draaien. Hé het voorbeeld dat rapportage structuren nog niet opgezet zijn, ja die had je eigenlijk al moeten hebben. Middels EA had je hier al wat tijdiger over na kunnen denken.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Ja, een EA heeft neem ik aan een IST en een Soll status?

[I]: Ja zeker, dat is één van de hoofdtaken van EA natuurlijk.

En middels daardoor kan je beter change management uitvoeren.

[I]: En zie je dat dan meer als dat je dan de mensen beter kan sturen, omdat de ist en soll status helder is? Dat je je mensen beter kan sturen naar de toekomstige situatie?

Nou ja, misschien dat kan er één zijn. Maar je kan hem ook omdraaien. Wat je ziet is dat er op lokaal niveau heel veel investeringen en initiatieven zijn waar je dan misschien is op moet wachten omdat er top down is over na gedacht gaat worden. Hé dus kan er ook 1tje zijn, dan keer je hem om. Dat is ook change management beter uitvoeren. Je kan ook duidelijker waar het pad ligt en waar de stip op de horizon ligt. En als je dat informeert naar je medewerkers toe, dan schep je meer duidelijkheid en voer je ook change management beter uit.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

Ja ja, dat is een twijfel, want wat is portfolio management?

[I]: Portfolio management is eigenlijk alle interne projecten die je zou willen uitvoeren. Die zouden eigenlijk allemaal in het portfolio komen in dit geval. En op basis van EA zou je die dan beter kunnen beoordelen. Om je de IST en SOLL status duidelijkheid hebt zou je een bepaalde mate van urgentie aan een project kunnen toekennen.

Dat is er maar 1tje hé... eh er zijn meer parameters in deze. Waar wil je naar toe met je business, wat doet de markt etc. dat bepaalt ook je portfolio dus niet alleen EA. Het ondersteunt hem wel, maar is niet zaligmakend is deze.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

Overlappende resources en anders inzetten, dit gaat over vanuit de proces gedachte neem ik aan? Dat je de dienstverlening wat generieke wil neerzetten over de onderneming heen. Wil nog niet zeggen dat je je resources ook wat makkelijker op een andere manier kan inzetten. Dat is enge hoor. En overlappende functies zien, let op daarzo, want hier zijn ook veel meer parameters dan architectuur.

[I]: Wat ik ook vaak in de literatuur lees is dat zij bijvoorbeeld meerdere ontwikkelaars hadden die allemaal een beetje van alles wat deden en dat vervolgens iedereen een specialisme kreeg om dit veel beter uit te nutten.

Jaa, op die manier. Ik zit bijvoorbeeld te denken in de administratie. We hebben een overlappende functie bijv. planner. Stel wij hebben binnen HSO Nederland 4 planners, die kan je niet zomaar bij elkaar brengen en we houden er 2 en die andere 2 gaan maar even wat anders doen. Snap je wat ik bedoel, er zit echt nog wel wat resource management aspecten aan.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Ja, eigenlijk weer hetzelfde antwoord, als dat EA een leidraad kan zijn en een pad neerzet waarop procesinformatie en techniek zou moeten lopen, maar je vergeet hier business en je vergeet de markt. EA is niet heilig.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Ja, zeer zeker wel. Als je EA goed inzet dan beperk je je registraties en dat wordt het makkelijker om wet- en regelgeving na te leven.

[I]: Ja en ik denk ook omdat je gestandaardiseerd hebt, dat je processen van maand en kwartaalafsluiting te doorlopen zijn, maar dat bedoel jij ook of niet?

Ja, maar ook het beperken van het aantal databases. En als je het aantal databases hebt beperkt en je moet ergens ingrijpen omdat wet- en regelgeving wijzigt, dan hoeft je dit nog maar op één plek te doen.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

Volgens mij heeft dit niet met kwaliteit van projecten te maken. Misschien wel om kwaliteit van de oplossing, omdat je een oplossing neerzet waarover beter is nagedacht.

[I]: Ja, dat was de intentie van de stelling hier.

Ja ja, maar de project uitvoering wordt niet verbeterd door EA.

[I]: Oké, dat vind jij iets los staand hiervan? En het punt wat jij nu noemde, ook al heb je er beter over nagedacht heeft niks te maken met de projecten die je uiteindelijk gaat uitvoeren?

Ja precies, zet je daar de verkeerde vent of heb je daar een foute fasering dan kan je daar nog steeds een slecht project leveren. Echter de kwaliteit van de oplossing wordt wel beter, want je hebt beter nagedacht over wat het project zou moeten opleveren. En omgekeerd kan je een fantastisch project draaien en een slechte oplossing neerzetten, maar dit voorkomt EA wel.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

Hebben we net al een keer besproken m.b.t. de IST en SOLL status.

[I]: Ja, klopt, deze kunnen we overslaan.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

Dat zit hem ook in die roadmap. En dat zit hem ook, dat heb ik niet zo in jouw stellingen terug gezien, maar dat EA een toetssteen is.

[I]: Hoe bedoel je?

EA beschrijft jouw business model, beschrijft de manier waarop je organisatie is georganiseerd en hoe je omgaat met data en processen. Dus op het moment dat je nieuwe initiatief wat er haaks opstaat dan kan je of het initiatief afknallen of je EA bijstellen. Maar je bent wel heel bewust aan het denken of het initiatief bijdraagt aan je bedrijf en je bedrijfsproces. Het is een toetssteen heel nadrukkelijk.

[I]: Dit staat niet in de stellingen zoals jij hem nu stelt, maar wel een aantal afgeleiden hiervan, maar ik snap wat je bedoelt.

Nee dus EA kan je heel erg Top down benaderen en dit is hoe de EA eruit moet zien. Dit is waar wij staan en op basis daarvan start je een aantal initiatieven. Maar vergis je niet er worden om je heen ook een heel hoop initiatieven gestart die niet vanuit de EA of vanuit de business visie worden gestart, dan heb je op dat moment een toetssteen. Past het wel in het pad waar wij willen lopen?

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Ja, maar gezamenlijk is wel een uitdaging, want dit betekent wel dat de Enterprise architect heel nadrukkelijk moet zoeken naar draagvlak.

[I]: Ja, klopt. Die zou dat echt samen moeten gaan brengen.

Precies.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Ja, dat is precies wat ik zeg.

[I]: Ja klopt je had het al over de toetssteen. En jij bedoelde dit ook meteen voor de hele HSO group of voor Nederland.

Ja, maar let op... onderdeel van de EA kunnen delen lokaal zijn. Dus je kan zeggen joh dit zijn centrale functies die wij over de gehele groep hanteren. Maar zelf zeggen van joh, die in bepaalde landen belangrijk zijn. Bijvoorbeeld India heeft een andere belastingwetgeving dan een China of Nederland dus daar heb je echt wel een aparte invulling van. Maar dat kan ook zijn om dat bepaalde dingen niet bij de cultuur niet passen en dat je daarom een andere insteek kiest. Het kan zijn dat wetgeving of iets dergelijks verandert, dus daar moet je wel rekening mee houden. Bijvoorbeeld GDPR is een Europese wetgeving.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

[I]: Deze kunnen wij volgens mij overslaan... daar heb jij het al een aantal keren over gehad.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Ja, door het hergebruiken van systemen haal je meer uit je investeringen. Daar kan ik niet veel meer aan toevoegen.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Ja, nja feit. Wij doen onze klanten nog te vaak pijn. En ik denk dat daar best verbeteringen in mogelijk zijn. En ook hier weer naar kijken naar eenduidigheid van data, processen en informatie kan je ook die eenduidigheid naar je klanten laten zien.

[I]: Heb jij daar een voorbeeld van dat wij klanten nog wel is pijn doen?

Ehm, dat vind ik wel een lastige. Maar wat wel een hele interessante is de noodzaak tot overdracht tussen PS en MS bijvoorbeeld. Dat is wel heel bijzonder. En dat onze klanten dat dan steeds eehh dat wij dat bij onze klanten neerleggen, dat wij niet in staat zijn om MS tijdig bij het project te betrekken. Dat is wel bijzonder vind ik ja.

[I]: En de samenwerking tussen bijvoorbeeld CE en BI?

Daar is EA niet de reden voor. De reden bij ons zit hem puur in ondernemerschap, afreken mechanismes en dat soort zaken meer.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties

Ja, overigens hebben we daar al veel bereikt vind ik.

[I]: Maar jij verwacht wel dat als er een architect hier wordt aangesteld dat hier meer bereikt kan gaan worden?

Ja, of daar meer bereikt kan gaan worden weet ik niet. Ik vind eigenlijk dat we het nu al heel goed doen. Met name even over de KAA automatisering en alles wat daar bij hoort. En je zou nog wat meer integratie tussen verschillende applicaties bijvoorbeeld. Maar op organisatie niveau is die integratie er best wel hoor.

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Ja, die is al vrij ver doorgevoerd.

[I]: En dat komt omdat er minder databronnen zijn bijvoorbeeld?

Nee dat komt omdat je allemaal in hetzelfde domein zit, alles staat in de cloud, toegang wordt eenduidig geregeld, we zitten in 1 active directory. Dus daar is al veel bereikt volgens mij.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Feit.

[I]: Ja daar hoeven we niet verder op in te gaan.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

Bedoel je hier de utilisatie van IT of van de medewerker?

[I]: Nee ik bedoel hier de utilisatie van IT.

Oke, dan heb ik deze goed ingevuld.

[I]: En hoe zie jij dit precies voor je?

Met name over overlappende eh eh en minimaliseren en ook als ik naar infrastructuur kijk, de eenduidigheid van opslag en dat soort zaken meer.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Ja het kan ondersteuning bieden, maar implementatie en ontwikkeling volgens mij niet. Wat je volgens mij doet is dat je wel de requirements neerlegt voor implementatie en ontwikkeling, maar als je de requirements neer hebt gelegd dan ondersteunt het verder niet meer. Hier is weer je toetssteen, bouwen wij nog volgens de EA, maar ondersteunt niet je ontwikkeling van het informatiesysteem of de implementatie.

[I]: Dus jij zegt eigenlijk vooraf wordt er een akkoord gegeven ja of nee en daarna ondersteunt het niet meer.

Juist, het is een aanleiding tot.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Je zou dat wel moeten mee vatten in je architectuur, maar vaak gebeurt het omgekeerde. Dat je een soort politie bureau achtige functie krijgt. Waarbij het juist je verandering tegen gaat in plaats van stimuleert.

[I]: Kan je daar een voorbeeld van geven, ik heb hem nog niet helemaal helder?

Wat ik daarmee bedoel is, EA bied je inderdaad stabiliteit. Je legt een definitie neer van je organisatie, je doet zelfs je groeipad/verander pad neerzetten, maar strategische wendbaarheid, stel corona is daar weer een hele mooie van. Dat geef je juist heel vele nieuwe eisen en requirements. En als die niet in je EA zit, dan moet je als de wiedde weerga ook de EA gaan aanpassen. Die kijkt toch naar beetje stabiele organisatie. Wendbaarheid en aansluiting op strategie zouden toch dingen zijn die in een EA meegenomen zouden moeten worden. Dus wendbaarheid kan een criterium zijn waarmee je je EA opzet. Maar het kan ook tegen je werken het juist erg strak zetten en dan tegen je werken. Bijvoorbeeld bij de belastingdienst had je 100 Enterprise architecten en dat was een soort verplicht loket waar je langs moet, dan ben je niet echt wendbaar.

[I]: Oké goed voorbeeld, dan snap ik je helemaal.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

Ja die heb je net eigenlijk al een keer benoemd.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

Zeer oneens zelfs ja, volgens mij zoek je niet naar het beschrijven van het bestaande, maar zoek je naar een definitie van de nieuwe situatie.

[I]: Ja deze stelling is een beetje dubbel, want hier wordt ook de toekomstige staat in beschreven. Stel ik zou nu zeggen dat dit ook de toekomstige staat is, ben jij het er dan wel mee eens?

Ja, dan is het oké.

[I]: Dan heb je jouw toetssteen te pakken en daar zit juist veel waarde in.

Ja klopt.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

Dat staat los van elkaar denk ik. Ja de informatiekwaliteit wordt verhoogd, omdat je het maar eenduidig vastlegt. Maar als je er voor kiest om de informatie in het verkeerde systeem vast te leggen. Of als je informatie laat liggen door het eenduidig vast te leggen dan gaat de informatiekwaliteit juist naar beneden.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Ik denk dat het gros van de mensen, als je al een EA hebt, dat het gros van de mensen dat niet door heeft. En dat ook de EA niet persé iets is wat gecommuniceerd moet worden. Wat wel gecommuniceerd moet worden is je visie, je transitieplan, je projecten en de inhoudelijk voortgang hiervan. Dat het geïnitieerd wordt door EA is prima, maar dit gebeurt ook zonder EA. Dus ik denk dat EA hier een te grote broek aan trekt.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

Ja, misschien moet die zelfs wel helemaal ontzettend eens zijn. Dat doen we te weinig hé.

[I]: Gewoon even die afstemming zoeken?

Afstemming zoeken tussen business en IT. EA kijkt echt vanuit business, legt echt de business architectuur vast en IT moet hierbinnen zijn oplossingen gaan bieden. Dus ja, eindelijk wordt er iets vastgelegd vanuit business wat in architectuur gegoten is. Dat is alleen maar goed. Dan verbeter je dus de communicatie zeer zeker.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Ja, nieuwe organisatie wijzigen of nieuwe structuren inzetten, ik hoop dat je dat vanuit een architectuur gedachte doet of vanuit een business gedachte. Anders moet je het niet doen namelijk. En hoe dat er dan uitziet heb je beschreven in je EA.

Bijvangst:

[I]: Zijn er nog zaken vergeten die jij nog wel relevant acht?

Nou, ja in zoverre dat het wel goed is om ook om door te vertalen hé. EA is natuurlijk maar 1 vorm van architectuur namelijk het beschrijven van je business modellen. In feite wil je dat ook door vertalen naar een infra architectuur en een applicatie architectuur.

[I]: Ja klopt, EA bestaat natuurlijk wel uit meerdere lagen.

[I]: Jij denkt op zich wel dat HSO hier wat strakker op kan inzetten aankomende jaren?

Ik denk dat HSO hier veel voordeel kan halen. Juist door goed na te denken over de bedrijfsmodellen, juist door goed na te denken waarvoor bestaan wij hier en hoe kunnen wij onze business zo efficiënt mogelijk doen? En hoe kunnen wij echt voordeel bij onze klanten bereiken. Het kan geen kwaad om dit toch is in architectuur te gaan vatten.

Functie: Enterprise Architect

Datum: 06-05-2020

Bijvangst:

Stel dat er overnames worden gedaan dan wil je juist kijken wat doet deze organisatie goed en kunnen wij toevoegen aan onze globale template en wat doen wij goed waar hun dit kunnen gaan toepassen. Je wilt eigenlijk niet volledig alles door gaan drukken bij overnames.

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

Ben ik het sterk mee eens. Vooral ook omdat ik denk als HSO als je door wilt bouwen en je wilt land toevoegen. En als je vanuit de EA dit goed neerzet dan kun je heel makkelijk extra land toevoegen en ik denk ook als je hem omdraait en je zou een overname doen en iemand doet iets efficiënter dan jijzelf deed hé, dan zou je dat kunnen toevoegen aan je EA model en aan je bestaande organisatie kunnen verbeteren en tegelijkertijd ook meteen te kunnen doorvoeren in die organisatie die je net hebt aangekocht. Ik denk wel dat dit de kern is waar EA over gaat.

[I]: Verwacht jij ook als jij nu de vergelijking tussen twee landen zou maken dat daartussen ook al optimalisaties doorgevoerd kunnen worden?

Ja, ik denk hier juist. NL doet bepaalde dingen beter en Engeland doet bijvoorbeeld bepaalde dingen beter. Ik denk dat daar bepaalde voordelen in zitten en ik denk dat je de voordelen best van elkaar kan gebruiken. Maar je kunt ook projecten van elkaar overnemen en je kan ook finance over de landen heen organiseren je zou slimmer met je pijplijn kunnen omgaan. Dus ik denk dat is wel belangrijk, nu met corona en thuiswerken, waarom zouden wij geen projecten vanuit Nederland kunnen doen voor Engeland.

[I]: Nee klopt je ziet nu dat dat best wel goed werkt.

Ja dus de globalisering en de prioriteit is nu nog groter geworden en andersom komt er een bedreiging van Indiase bedrijven die nu in Nederland actief kunnen worden. EA kan dan helpen dat wij ook efficiënt zijn ondanks dat wij een hoger uurtarief hebben.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Deze is best wel interessant, want aan de ene kant voegt EA tijd toe en aan de andere kant win je tijd. Dus bijvoorbeeld: je zou kunnen zeggen dat het proces wat stroperiger wordt, want je bouwt bepaalde checkpoints in en je gaat bepaalde dingen afstemmen en dat kost meer tijd. Maar het werk wat je toch altijd al moest doen en wat je nu nog steeds doet doe je efficiënter dus daar win je weer tijd. Dus dat was even de reden voor mij om neutraal te kiezen.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

Standaardiseren ja, dat is wel waar EA over gaat. Standaard modellen, waarom zouden wij onze eigen dingen moeten bedenken? Ik zie het ook wel op een andere manier. Als ik bij een technisch bedrijf een opdracht doe, dan merk ik dat deze veel meer geneigd zijn om dingen specifiek te maken.

Dat zie je binnen HSO ook. Dat komt omdat dit soort bedrijven, maar ook ehm bij vergelijkbare bedrijven heb je te maken met hobbyisten die dat altijd denken dat kan ik zelf beter en ik kan dan dichterbij de gewenste situatie komen. En ik denk dat het ons kan helpen om daar iets meer afstand van te nemen en te zeggen van de standaard is ook goed en daarmee enable ik weer XYZ en dat is wat EA weer zichtbaar kan maken.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Ja dus, ook hier 2 dingen. Het kan de complexiteit verminderen in de zin van je maakt een model en je maakt dat zichtbaar, maar ik heb ook gemerkt dat EA te complex is voor heel veel mensen. Je moet namelijk naar een bepaald abstractieniveau wat heel veel mensen niet snappen. En je wint tijd doordat mensen zoals jij en ik zeggen van Hey model, lekker makkelijk, oh jij hebt nu een vraag en dat past hier en dat gaan we zo oplossen. Maar je ziet ook dat het overgrote deel van de organisatie heeft moeite met dat abstractieniveau en daar verlies je dan weer, in feite krijg je daar dan wel weer complexiteit terug.

[I]: Ja dat je die mensen niet mee kan krijgen?

Ja ja ja, je vermindert de complexiteit maar je voegt het ook toe.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Ja die zag ik niet helemaal dus ehm.

[I]: Wat daarmee wordt bedoeld is. In je EA modellen heb je natuurlijk behoorlijk wat vastgelegd met de kant die je op wilt en als goed is heb je nagedacht over de verschillende afhankelijkheden tussen de verschillende bedrijfsfacetten. En op basis van die modellen die je dan hebt, als je dan een nieuw project start, zou je makkelijker risico's in kaart kunnen brengen.

De duidelijke paraplu helemaal mee eens. Om risico's te beoordelen is het de bedoeling dat je dat wat beter ziet. Met deze uitleg zal ik neutraal/eens kiezen.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Ja, weet je ik denk dat, voor mij bestaat EA altijd uit twee dingen. Je hebt gewoon je target waar je heen wilt en het overgrote deel gaat over die transitie. Ook als je bijvoorbeeld TOGAF model bekijkt dan gaat ook een groot deel over die transitie. Ehm, ja ik denk dat change management ook een groot deel weten waar je naar toe gaat. Als je beter weet wat het plan is dan kan je ook beter change management inzetten. Het is over het algemeen qua bloedgroep met elkaar bijt. Je ziet dat dat niet echt heel lekker bij elkaar komt.

[I]: Nee is dat zo? Merk je dit in de praktijk?

Ja omdat EA uitgaat van een bepaalde feitelijkheid hé. En change management gaat meer uit van de mensen, bijvoorbeeld we kunnen de volgordelijkheid beter aanpassen, want dan krijg ik de mensen beter mee. En EA gaat er mee van uit van dit is het beste, dus ik doe het zo. Het hoeft natuurlijk niet, maar dat is wel wat je in de praktijk ziet.

[I]: Zou jij niet vinden dat change management zich moet aanpassen aan de EA?

Ja dat vind ik wel, maar ik merk binnen HSO dat change management net iets te hoog op de agenda staat. Maar ik vind wel vanuit de theorie dat dit elkaar moet kunnen versterken.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

Portfolio gewoon, volgens mij is dat hetgeen waar EA het makkelijkst toepasbaar is. Ik vroeger bij “bedrijf x” gewerkt en daar deed ik ook portfolio management voor alle bedrijven van alle projecten. En dat is waar EA het meest tot zijn kracht komt. Dat is volgens mij ook waar je mee zou moeten beginnen.

[I]: En voor HSO zie jij dat ook gewoon werken?

Ja kijk, portfolio management als je dat zou spiegelen aan HSO en je zou dat koppelen aan de EPIC levels en je zou zeggen welke afdeling heb ik nodig om welke epic uit te voeren, zou je dus een vanuit een capaciteits oogpunt kunnen zien van, oké die epic zou ik niet samen kunnen doen, want daar heb ik onvoldoende capaciteit voor om dat in die maand zo te kunnen doen. Dus dan kun je gaan praten over prioritering en dat is wel weer waar EA de input levert.

[I]: Is dat dan alleen op prioritering? Of is dit ook nog sterk afhankelijk van marktwerking etc.?

Ehm, EA geeft inzicht natuurlijk hé. EA besluit eigenlijk niet. EA in de notendop is eigenlijk als wij deze twee projecten met elkaar gaan omdraaien wat zijn dan hier de consequenties hiervan? Ja marktwerking, ja marktwerking geeft eigenlijk ook aan dat bepaalde projecten eerder zouden moeten als je dat weer zou koppelen aan capabilities en je zou zeggen van ik wil die capability eerder hebben, dan zou je vanuit EA moeten kunnen zien van ik wil dat project eerder hebben.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

Ja, kijk dat zijn denk ik al die modellen die EA biedt hé. Hoe hangt een resource aan een afdeling en een capability, wat kan die en dat allemaal zichtbaar maken. Dus de skillmatrix ofzo ook dat is EA hé.

[I]: Is dit gebruikelijk dat je dit vastlegt in EA?

Ja in die modellen leg je die afhankelijkheden en relaties vast. Dus je kan zeggen van nou ik heb hier resource X die kan dit en dit en dit, ik heb hier een project en dat vraagt dat vraagt dat en dat nouja ik denk hoe beter je dat doet dan ga je weg van die hokjes die we vandaag de dag hebben. Want ik geloof niet dat jij vandaag de dag op een CRM project wordt ingezet terwijl er genoeg CRM projecten zijn waar jij echt wel wat toe te voegen hebt.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Ik zat even te denken, want er staat bij omdat een hoop beslissingen al genomen zijn hé?

[I]: Ja.

Ja eigenlijk zijn dat nog twee verschillende dingen. Je hebt EA dat laat afhankelijkheden zien, maar omdat bepaalde dingen zijn opgenomen dan ga je ook een beetje de best practice kant in en dat je eigenlijk zegt ik heb een predefined model wat je gebruikt en dat zijn eigenlijk twee verschillende dingen.

[I]: Wat ik eigenlijk bedoel is natuurlijk die gewenste staat waar je heen wilt is uitvoerig beschreven. Op basis daarvan weet je eigenlijk al heel veel beslissingen die normaal gesproken pas op project niveau worden genomen die heb je nu eigenlijk al in de EA genomen.

Dat is inhoudelijke projecten werk wat je makkelijker maakt. Ik vroeg mij even af hoe dit in de scoping zou moeten helpen.

[I]: Wellicht dat je ze wat strakker kan zetten.

En hier ben ik het wel mee eens. Mijn beredenering om hier oneens te kiezen was meer gebaseerd op de inschatting van de scope en niet op de scoping zelf. Ik dacht eigenlijk van ja bij de scoping zelf weet ik niet of het helpt. Vandaar dat ik oneens had gekozen.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Ook hier is het aan de ene kant wel, maar aan de andere kant ook weer niet. Aan de ene kant zeg je van die EA modellen kan het beter zichtbaar maken, want ik moet aan GDPR voldoen, GDPR betekent dit en zo implementeer ik dat, dus daar helpt het. Aan de andere kant merk je dat EA modellen zoveel complexiteit meebrengt dat transparantie ook wel omlaag gaat. Dus dat werkt een beetje twee kanten. Op het moment dat je EA gaat toepassen is er vaak ook geen makkelijke weg meer. Het zou hier niet zo hoeven te zijn, maar dit is wel vaak wat je in de praktijk ziet. En dat heeft er ook mee te maken en dat klinkt misschien een beetje gek, maar als een bedrijf nu iets implementeert en hij gaat GDPR opvolgen. Pikt die 4 punten eruit die voor hem belangrijk zijn bijvoorbeeld ik wil consent kunnen geven op mijn website en ik wil data kunnen deleten en die richt ik in. Als jij EA gebruikt dan biedt dat haast geen ruimte om dat op die manier te doen. Dan moet je een soort van volledigheid doen, waardoor je een best wel complex model gaat krijgen. Je gaat ook iets implementeren wat niet veel mensen in deze volledigheid gaan implementeren.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

Ja dus ehm, dat is wat ik net zei van de scoping zag ik hem niet, maar binnen de scoping wel, dus daar ben ik het wel mee eens.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

Ja roadmap en portfolio is wat mij betreft het beste waar EA zijn toepassing heeft.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

Stelling per ongeluk overgeslagen tijdens interview.

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Niks aan toe te voegen eigenlijk. Qua IT binnen HSO zijn we eigenlijk best wel zwak. Maar om de juiste data uit ons CRM systeem te halen is voor ons net zo waardevol als voor de Wehkamp. En als wij bijvoorbeeld Azure devops gebruiken om onze requirements te loggen en dit koppelen aan MS-projects om ook de tijdlijn te zien zouden wij echt wel wat kunnen winnen. Nog één is bijvoorbeeld, hoe doen wij workshops? Goed gebruik maken van verschillende add-ons om bijvoorbeeld post-it sessies te doen, dat hebben we nu allemaal niet, daar zouden we echt winst mee kunnen halen. Het is niet in de grootte van bijvoorbeeld een productiebedrijf, maar de voordelen zijn er zeker.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Ja. Je hebt hier een goed boek voor EA as a strategy, hiervoor gebruik je EA als strategie. Je link tussen global en je voordelen local is eigenlijk wat je doet.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

Ja dat is het hé.

[I]: Ja, dit gaf je eerder ook al een keer aan dat het een meer adviserende functie is.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Ja hier ben ik het mee eens. En het mooiste voorbeeld wat ik hier kan geven is van “X” die had daar voor een kleine eilandengroep tussen Frankrijk en Engeland in, mini staatje en belastingparadijsje. Daar had die bijvoorbeeld de workflow systemen volledig losgekoppeld van alle andere systemen. Daarbij maakt het niet uit waarvoor er een workflow wordt gebruikt, want deze heb je toch nodig. En die haalde daar enorme ROI’s in door IT componenten te reduceren. Maar ook doordat inwoners van deze landen alles konden regelen via één portaal.

[I]: Oh gaaf.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Dan heb je gelijk deze ook, als je nog maar 1 portaal hebt. Je hebt nog maar één woordenboek hé. Kijk Togaf bijvoorbeeld begint met een hoop terminologie.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties

Ja interoperabiliteit omdat je dingen standaardiseert hé. En integratie, ja afhankelijkheden dus ja...

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Ja, ik weet niet of daar, ja en nee... Ik zie beperkt nut op het moment dat je EA ook laat, tot de applicatie op data level ja, maar op het moment dat je naar de technologie gaat dus de IT infra dan zie ik EA minder behulpzaam. Dat kun je wel doen natuurlijk. Het harmoniseren op bijvoorbeeld Azure, hé wat dat is de IT infrastructuur dan. Ik weet niet of het voordelen op data persé zit, maar ik weet niet of het echt voordelen voor data heeft. Maar daar zit het vooral voor mij op het woordje IT infrastructuur.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Ja ja, daar hebben we trouwens bij bedrijf “X” hebben we de eerste EA opdracht gedaan. Dus daar hebben we ook de relaties tussen applicaties en processen inzichtelijk gemaakt. Daar zag je ook dat ze op 5 vestigingen 4 verschillende applicaties voor gebruikten. Dat is gewoon niet nodig.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

Ja, die hebben we denk ik al wel over gehad.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Ja, is weerdiezelfde afhankelijkheden zichtbaar maken.

[I]: Hoe kan het volgens jou nog extra helpen bij implementeren?

Nou kijk het geeft een set van guide lines aan een project mee hé. Dit zij jij zelf net ook al toen je had over scoping had hé. Ik weet niet of het persé de scoping zelf helpt, maar binnen het project geeft wel duidelijk dingen aan van zo gaan we het doen. En het maakt ook wel binnen een project duidelijk wat je afhankelijkheden zijn van andere projecten of applicaties. En volgens mij als je dat goed doet, implementeer je dat wel beter of dan wordt de kwaliteit van je implementatie hoger.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Ja vooral het aansluiten op de strategie, want dat is gewoon je startpunt.

[I]: En zoals in crisistijden maakt EA je dan wendbaarder

Ehm ja dat denk ik wel. Wat jij eigenlijk ook doet is je hakt het bedrijf op in brokjes als legostenen en je kunt dan makkelijker lego stenen omdraaien en met dezelfde lego stenen iets opnieuw opbouwen. Ik denk dat wij hier niet heel slecht in zin. Wij werken al veel in de cloud en binnen HSO hebben wij ook wel de mindset om makkelijk te veranderen. Maar als strategisch wendbaar zijn we nu pas aan het optuigen, als we dit eerder hadden gedaan waren wij wel wendbaarheid geweest denk ik.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

Dit is dat boek die we net hadden besproken.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

Holistisch is voor mij het kernwoord voor EA. Hoe dat alle componenten aan elkaar hangen en dergelijke.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

Informatiekwaliteit die link zag ik niet helemaal. Als je het puur hebt over de kwaliteit van data dan denk ik niet dat EA daar wat aan doet. Puur de kwaliteit van data zijnde zeg maar, het aantal klantgroepen zijn zojuist gebruikt, daar doet EA toch niet zo heel veel aan.

[I]: Ook niet als je van 5 applicaties terug gaat naar 1 zoals jij net zelf benoemde?

Dat is wel een mooi voorbeeld wat jij geeft. Maar informatiekwaliteit is ook dat de ene het niet paars noemt en de andere magenta, maar puur consolideren een EA doet daar dus niks aan. Er zijn daarvoor andere methodieken om daarvoor de masterdata onder de loep te nemen. Dat is een heel onderwerp op zich. Maar je ziet toch wel heel vaak gebeuren dat je systemen samenvoegt en data samenvoegt, maar dat je deze niet werkelijk samenvoegt maar eigenlijk op elkaar stapelt binnen het

nieuwe systemen. En omdat de exercitie om twee vaten inkt waarvan ene paars zei en de andere magenta en om daarvan vast te stellen dat dit echt hetzelfde is. Dit heb je ook al met klant systemen, hoe kom er nu achter dat de Koen Bovenschen uit twee systemen ook echt dezelfde zijn. En daar doet EA niet per se wat aan. Is wel een rotonderwerp.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Nee ja ik denk dat die daar juist te kort schiet. Ik denk dat EA te weinig grip geeft op de “hoe” doe je dat dan.

[I]: Vind jij dat iedereen op de hoogte moet zijn van de EA?

Visie/missie moet bij iedereen bekend zijn. Ik denk niet dat het geheim moet zijn, maar ik denk ook niet dat echt kan helpen hierbij. Ik merk ook bij TOGAF en andere modellen, die schetsen dan een boekenkast en hoe dat dan werkt, maar hoe je dit precies implementeert zeggen al deze modellen niet. Degene die EA en change management weet te mengen die loopt binnen de komende jaren.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

Ja zeker, dat is wel waar het over gaat.

[I]: Jij denkt wel dat ze beter met elkaar gaan communiceren omdat projecten vanuit EA worden georganiseerd?

Ja alles, maar ook omdat ze 1 set van terminologie en 1 set van een plaat hebben waar ze vanuit werken.

[I]: Ja dus, dan staan de neuzen al sneller dezelfde kant op en dat verbetert de communicatie zeg jij.

Ja, jonge ik zie. Ik teken in de EA vaak 3 platen, capabilities, processen en een applicatieoverzicht. En de grootste winst zit hem er al in dat je in een meeting kan zeggen dat je je plaat erbij pakt en zegt bedoel je nou dit blokje of dat blokje en dat is echt al een mega winst. Dus zorgen dat je allemaal weet waar je het over hebt.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Je kunt een EA je organisatie ook zo modelleren, je kunt ook capabilities daartussen hangen. Dus ik heb capabilities en die hangen zo in een bepaalde afdeling. Als je dat als organisatie duidelijk hebt en dit ook per persoon weet dan kun je dat gaan shuffelen dan is het oké vrijwel direct duidelijk wie wat moet gaan doen.

Functie: Lead consultant

Datum interview: 21-04-2020

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

Ja, EA zelf eeh efficiënte en effectiviteit verbeteren. Dus niet van company zelf?

[I]: Nee ik bedoel echt door het gebruik te maken dat je dat over de gehele Enterprise, dat je dan bijv. voor heel HSO group haar efficiënte en effectiviteit kan verbeteren. Dus in plaats van per losse organisatie dat je voor de gehele Enterprise verbeteringen zou doorvoeren.

Precies, ja oké. Ja dat zou het moeten zijn hé, dat je door het grote beeld te zien dat je daardoor veel efficiënter en veel effectiever oplossingen moet kunnen zijn die voor je gehele landschap veel beter zijn. Dat zie ik wel. Wel denk ik wel hoe je efficiëntie en effectiviteit meet. Als je voor de gehele Enterprise meet zou die beter zijn, maar lokaal denk ik van niet. Als jij zegt van we zetten FO in en dat zitten we voor productie in, maar ook voor onze shops koppeling, maar omdat het voor de totale architectuur door die applicatie wel in te zetten dan is het voor die mensen bij Retail misschien niet wenselijk is terwijl het over de gehele linie wel goedkoper is en het beter performed.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Ja, ik denk dat dat wel zou moeten zijn, maar ik vraag me wel af of dit bij EA hoort. Het holistische beeld hebben van je applicatielandschap hebben is 1, maar gewoon dingen goed doen en je IT operatie goed leiden en goed ten uitvoer brengen is wel 2. Dan ga ik toch hier voor oneens, ik vind dit niet typisch iets voor EA. Ik zou eerder zeggen van, ik denk als je dit echt goed wil hebben dus in dit geval dat levertijden worden verkort. Hoe heb je dan z'n eerste traject geborgd en hoe heb je dit vastgelegd in een bepaalde template. Dit vind ik niet bij architectuur horen, maar meer in de uitvoering zelf.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

Dat geloof ik zeker. Sterker nog ik denk dat EA voor een heel groot component een business component heeft. Als je even kijkt naar "klant" bijvoorbeeld dan zie je constant een discussie opkomen dat we hebben iemand die de techniek leuk vindt mee te denken, maar niemand over de business. Dus ik denk dat EA daar wel bij kan hebben. Een ideale EA-er zou de processen goed moeten begrijpen.

[I]: Moet deze dan ook goed kunnen standaardiseren?

Idealiter wel, maar als je naar een Enterprise architect kijkt. Ik bedoel het is echt processen verbeteren even los van IT dan vereist wel iets andere competentie vind ik. Een EA'er heeft net iets te weinig business competentie om dit goed te kunnen doorvoeren. Als ik een nieuw business model willen uitrollen, als ik van een up-front oplossing naar bijvoorbeeld een SAAS oplossing wil dan vraagt dat wel iets andere competenties dan snel processen en IT kunnen begrijpen. Jij gaat eigenlijk een stap verder dan dat ik deze vraag heb geïnterpreteerd heb zeg maar.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Ja dat geloof ik. Daar ben ik het mee eens. Ik denk dat als je, het punt is dat veel mensen, dat is los van EA. Op het moment dat je ergens overheen gaat kijken en abstractie gaat aanbrengen, dan zie je vaak dat je complexiteit kan verminderen, omdat je teruggaat naar de essentie. Dat komt door een EA'er. Als je het gaat terugbrengen naar de essentie, dan kan je dat zeker doen. Dus hier ben ik het wel mee eens.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Ja, dat ben ik het sterk mee eens. Want ik geloof juist dat die een hele belangrijke rol is van EA. Als je iets tot de essentie kan brengen, dan kan je ook goed bekijken ja wat de risico's wat is nou iets een risico en wat totaal niet of een verminderd risico.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Ja klopt, dat geloof ik ook. Ik denk ook dat dat zo zou moeten. Het zal voornamelijk helpen, hoe overtuig ik de mensen. Als je zegt van joh ik heb hier een verandering en je hebt punten voor en tegen dan is het altijd moeilijk om die mensen die tegen zijn om die te overtuigen van de punten voor om door die pijn heen te kunnen en ik denk dat het beter voor te bereiden is met EA. Zonder EA is dit toch wat makkelijker om dit over de bune brengen. Los van het feit dat change management een vak apart is. Het is altijd lastig om te zeggen hoe mensen erin zitten.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

Ik denk het niet. Want je bedoelt je portfolio management tuurlijk in de zin van de portfolio van een business management. Dat je meerdere activiteiten uitvoert en meerdere portfolio's runt en middels z'n grote organisatie zoals een organisatie als KPN. Kan EA daar bij ondersteunen, dat geloof ik wel, maar wel dusdanig minimaal dat ik daar geen eens neer zet.

[I]: Het zou kunnen zijn dat je makkelijker prioriteringen kan geven op basis van waar je heen wilt met je organisatie.

Ja, oké.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

[I]: Een goed voorbeeld is hier misschien van een system administrator die je nu in elk land hebt zitten. Dit is misschien niet helemaal niet meer nodig als je dit centraliseert, misschien wel hetzelfde voor finance. Dan zou je resources overhouden die je op andere gebieden kan inzetten.

Ja dat denk ik ook wel een soort van shared services achtig iets, ja daar ben ik het wel mee eens. Ik ga er weer even van uit als je bepaalde applicaties en integraties overziet en dit goed toepast dan heb je ook in je model meegenomen dat je resources hier ook tot efficiëntie gaan leiden. Dus zou je deze ook op een betere manier kunnen inzetten.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Ik snap de vraag of de stelling, maar ik vraag mij alleen af of die dan ook makkelijker te scopen is.

[I]: Nou wat hiermee wordt bedoelt er zou natuurlijk al een hoop beslissingen genomen in dat EA model waar je dus geen rekening meer mee hoeft te houden, waardoor je over minder randzaken hoeft te discussiëren, waardoor het makkelijker wordt om een klein project in elkaar te zetten in plaats van dat je over 5 domeinen rekening mee hoeft te houden, moet je nog maar met 2 domeinen rekening mee houden.

Ja, daar kan ik mij wel iets bij voorstellen. Je hebt je processen misschien beter in kaart, je kan prioriteiten vooraf al met elkaar afwegen, ja ja ja. Daar ben ik het wel mee eens ja. Daardoor zou je het makkelijker kunnen scopen, dat soort zaken laten we buiten beschouwing. Dat los je anders op, dat is niet relevant, een proces wat niet veel geld oplevert, of juist erg veel kost.. noem maar op.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Ja, daar ben ik het wel mee eens. In je EA modellen die je toepast en in je integraties, en het inzicht in je landschap zou je inderdaad ook meer openheid meer in je data moeten en dan zou je er ook hebben over na gedacht hoe je die data het beste kan ontsluiten.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

Dat, daar ben ik het mee eens. Bijna sterk mee eens. Ja, dat geloof ik. Puur door het feit dat je, er is goed nagedacht, er is niet in hokjes gedacht er is over projecten heen gekeken, er is over de business heen gekeken. Ik merk trouwens wel dat ik heel erg op die holistische kijk zit.

[I]: Ja, maar dat hoort natuurlijk ook wel erg bij EA.

Ja daar zit ook wel een hoop kracht in inderdaad.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

Ja, dat geloof ik wel. Want EA zit natuurlijk een heel stuk visie in, naar voren kijken. Dat je ook visie die alleen op het business proces en misschien ook wel technologieën die dit ondersteunen en dat je dan zegt wacht even we gaan daar naartoe. En daarom zou je het proces veel beter kunnen optimaliseren. Als je bijvoorbeeld een orderbevestiging en als je dit dan bijvoorbeeld via EDI kunnen gaan. Als dat kan dan moet je je daar nu al op gaan voorbereiden natuurlijk. Dit is dan natuurlijk best wel een strategische beslissingen. Daardoor krijg je meer inzicht hierin krijgen. Ik zie dit wel gebeuren.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

Ja, eigenlijk een beetje dezelfde vraag als de vorige.

[I]: Ja, maar deze is meer geënt op de aanbevelingen die hieruit zou voortvloeien. De andere stellingen is dat je meer een duidelijk plan hebt voor de organisatie.

Jaja, dan het effect van EA daarop.

[I]: Hier zou je misschien hele duidelijke inzichten krijgen waar je eventueel hele duidelijke aanpassingen op de strategie zou moeten doen.

Oh ja oké, iets minder eens dan de vorige. Ik denk inderdaad wel dat je op je organisatie dat het wel helpt, maar ik denk niet dat het een heel groot effect heeft. Ik denk dat dit maar een minimaal effect heeft. Ik geloof nog steeds dat dit gedreven wordt vanuit de business i.p.v. de EA.

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Ja daar ben ik het natuurlijke hartstikke mee eens. Dit is natuurlijk een van de kerndoelen van EA. Je hebt bepaalde bedrijfsprocessen en je kijkt naar hoe je de IT het beste kan ondersteunen, maar dit werkt 2 kanten op. Soms kan door het juist toevoegen of juist toepassen van IT er onmogelijkheden in je bedrijfsprocessen kan zitten. Dit zorgt inderdaad voor een gezamenlijke visie hoe je dit kan verbeteren. IT is naar mijn mening veel meer leidend dan bedrijfsprocessen vaak.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Zie vorige antwoord.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

Ja dat geloof ik zeker. Ten eerste, omdat je op een dusdanig abstract niveau zit dat zij dit begrijpen, maar ook relevant vinden. Ik hoop dat je dit dan ook nog visueel kan maken of dit duidelijk kan maken dat de ene keuze beter is dan de ander. Met kosteninvloeden, strategische invloeden en lange termijn.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Ja, daar ben ik het wel mee eens. Ik zie alleen de rol van EA hier niet zo erg in.

[I]: Nou dit gaat voornamelijk erom, dat je toch is gaat kijken over de gehele organisatie heen en dan kom je er toch misschien achter dat er dubbele applicaties zijn of dubbele webservices hebt die voor je organisatie toch heel nuttig kunnen zijn. Deze zou je misschien toch kunnen kopiëren en plakken waardoor je het maximale uit een applicatie of webservice kan halen.

Ja, zo op die manier. Als je het zo stelt dan ben ik het er wel mee eens ja.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Ja, dat denk ik wel. Als jij je systemen uniformeert en daarvoor zorgt dat je bijvoorbeeld één gezicht naar buiten hebt. Dat vindt "klant" ook belangrijk want als ik een vestiging in het buitenland naar binnen stap exact hetzelfde gevoel hebben, maar dit geldt natuurlijk ook voor de digitale ervaring. Bijv. een webshop of website bezoeken, dan zou het per land niet moeten uitmaken hoe dit eruit ziet.

[I]: Ja en je zou ook nog kunnen denken aan een project met 3 verschillende applicaties die bij één klant wordt geïmplementeerd, deze wil dan niet het gevoel hebben dat zij met 3 verschillende leveranciers te maken heeft.

Ja dit vind ik juist iets waar HSO niet zo heel sterk in is.

[I]: Nee ik denk dat daar juist iets zit waar voordeel te behalen is, bijvoorbeeld de service lines. Waarom pak je dit niet organisatie breed aan?

Ik moet wel zeggen, bij Unit 4 riep ik ook altijd we moeten meer uniformeren. We moeten ons wel realiseren dat de IT zo verschrikkelijk dynamisch is. Er is geen enkele andere business tak die zich sneller ontwikkelt dan IT. Dat is hartstikke mooi, maar het nadeel daarvan is dat je eigenlijk niet heel lang de tijd hebt om ergens goed bij stil te staan. Kijk maar is hoe dit vroeger bij BAAN was opgelost, dit was soms beter dan hoe het nu is. Hoe komt het dat Baan nu niet meer geïmplementeerd wordt en Microsoft wel, tuurlijk komt dit hoe de geschiedenis is verlopen, dat snap ik ook wel. Maar ik denk dat het product wel had overleefd als het er sterker in had gestaan. Ik vind uniformeren een hele mooi, maar in de praktijk schijn je daar toch heel veel moeite mee te hebben. Dat zie ik bij HSO, maar ook bij Unit 4. Het blijkt gewoon altijd heel lastig. Echte uniformering heeft vaak pas echt zin als je in een klein team zit. Als je bijvoorbeeld werkt in klantteams of kleine organisatie teams als je bijvoorbeeld agile werkt. Daar buiten is het toch heel lastig is.

[I]: Je hebt nu eens ingevuld, maar ik merk uit je antwoord op dat het voor IT-consultancy eigenlijk heel lastig is.

Nou nee, maar ik geloof wel dat EA hier een toegevoegde waarde in heeft. Waar we nu naar kijken is een echte uniformering maar dit zit op een lager niveau, zo zie ik dat. Want ik denk juist dat hier wel veel in te doen is. Maar we hadden er net al even over, hoe kan je nou bijvoorbeeld een ik zeg even dat was mijn beeld wat ik er over had. Hoe zorgen we er nou bijvoorbeeld voor een diagnose met een BUG lijst etc. dat voor iedereen hetzelfde is. Iedereen doet hier toch weer zijn eigen sausje heeft. Ik denk dat een EA'er er wel voor kan zorgen dat hier mee structuur in komt. Snap je dat?

[I]: Ja zeker. In essentie zou je dingen moeten kunnen uniformeren denk ik.

Ja, alleen ik zie het in de praktijk niet zo snel gebeuren. Maar dit komt vaak ook omdat er gewoon een Enterprise Architect ontbreekt. Omdat dit met samenwerking tussen mensen te maken heeft. Ik denk wel dat een Enterprise architect dit tot een ander niveau kan tillen.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties

Ja.. geloof ik wel. Puur vanuit de holistische blik. Ben ik het daar wel mee eens. Als jij een goed beeld van je applicaties moet je ook de integraties kunnen benoemen. Als de integraties op een bepaalde manier worden uitgevoerd of ze worden op een bepaalde manier behandeld. Of ze gaan via één platform bijvoorbeeld. Dan verbeterd dat natuurlijk de integratie. Of dat ook de interoperabiliteit verbetert dat is de vraag. Dat zou het theoretisch wel moeten doen natuurlijk, maar dan kom ik even terug op wat ik al eerder zei ja als je een naar een hele grote organisatie kijkt. Vaak als je ergens een verbetering doorvoert dan is het vaak op een ander niveau alweer dan dan het een verslechtering veroorzaakt en daardoor mensen ontevreden worden en noem maar op. Dan kun je zeggen wat is interoperabiliteit. Het proces werkt dan misschien beter, maar mensen zijn er wel gefrustreerder door.

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Mmm, ja ja, dat denk ik wel. Als jij zegt wij bieden alleen bepaalde standaarden aan naar buiten, dan weet jij voor binnen waar je je aan moet conformeren. Het is dan dus ook makkelijker toegankelijk,

wij werken alleen met orderbevestiging met via XML of wij doen alle salarisstroken voor medewerkers via een vast formaat. Biedt dit wel makkelijker toegang ja.

[I]: Ja klopt, maar denk ook aan bijvoorbeeld de vermindering van het aantal informatiesystemen. Stel er wordt nog veel gebruikt van veel losse Excel sheets. Dit zijn natuurlijke allemaal verschillende informatiebronnen, ga die data meer is naar boven halen.

Ja, en als je dit via 1 platform zou doen, is dit misschien makkelijker of via een mailware oplossing die data bij elkaar haalt en als daar door een Enterprise architect goed is overna gedacht.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Ja ben ik het wel mee eens. Tuurlijk als jij goed naar je landschap kijkt en bepaalde applicaties zou kunnen schrappen en daardoor wellicht je IT resources, dan zou je je onderhoudskosten inderdaad kunnen verlagen.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

Jaa, ja dat kan zeker. Dit is wel een bepaald utilisatie, bedoel je hier de uit nutting mee?

[I]: Ja, hier bedoel ik voornamelijk het maximale uit je applicaties, integraties etc. halen

Ja, oke, dan verwacht ik dat dit wel nut heeft.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Ja dat lijkt mij wel toch. Dat lijkt mij in zijn algemeenheid wel. Allerlei systemen die binnen een bedrijf voorkomen van ERP, CRM tot salarissystemen of pasjes etc. daar kunnen ze wel allemaal ondersteuning bij geven, mits ze wel op dit domein zitten.

[I]: Maar welk voordeel denk jij dat EA hier precies voor kan bieden? Want zonder EA zou je dit eventueel ook wel kunnen.

Nou stel dat je nou pak ik even een voorbeeld. We hebben een nieuw ERP pakket wat we gaan uitrollen in verschillende landen. We hebben al twee landen gedaan en ze zeggen we gaan het nu in een volgend land doen. Als het goed is heb je in je EA al en je hebt processen vooraf goed gedefinieerd en je project strak gezet, dan krijg je dat vervolgens terug. Wacht als we nu Nederland gaan implementeren we hebben België en Duitsland al gehad. Dan wil ik jullie graag ondersteunen bij die en die taak die je in je rol-out hebt, want we liepen hier en hier tegenaan tijdens de vorige roll out dus dat moeten we nu anders aanpakken. Een soort adviserende rol van de Enterprise Architect. Ze zullen geen parameters gaan aanmaken, dus geen uitvoerende taak, maar een adviserende rol zeker.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Nee, dat geloof ik niet. Ik snap wat je hier bedoelt en dat hier wel iets in zit. Want je hebt hier wel zuiver op de bedrijfsstrategie dus niet over de IT strategie of over dat soort dingen. Ik denk niet dat die heel veel meer stabiliteit geeft. Nja goed het is wel... het punt is je moet oppassen vind ik, is dat je ik zou ook heel snel alles verbinden met elkaar. Ik geloof wel dat het stabiliteit in een IT landschap biedt. Ik denk dat het effect minimaal is omdat er best veel afhankelijkheden van elkaar zijn.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

Het kan wel bijdragen, maar als ik het zo stel dan niet. Tuurlijk het kan wel voor een algemene visie zorgen, maar kijk ik geloof dat zeg maar eeh..

[I]: Het gaat ook meer om de gedachtegang die opeens veel meer op Enterprise gericht is i.p.v. lokale strategieën. Dus een andere denkwijze die je dan zou adopteren.

Jaja, ik zit misschien te veel op de IT component bedoel jij?

[I]: Ja misschien doen wij nu allemaal iets lokaal i.p.v. voor de gehele groep te kijken waar je optimalisaties kan behalen.

Het punt is wel dat ik EA een IT gerelateerde functie is. Ben je het daar mee eens?

[I]: Nee, niet altijd.

Ik denk dat...

[I]: Ja het is ooit wel zo door Zachman bedoelt. Die heeft dat wel ooit zo in het leven geroepen, maar tegenwoordig wordt EA wel veel breder getrokken.

Ik denk namelijk wel dat een EA'er veel van de processen en business gestuurd moet zijn, maar wel altijd met een IT pet oplopen. Anders was het namelijk gewoon een business analist geweest.

[I]: Ja, klopt maar een business analist werkt natuurlijk weer vaak voor een EA.

Ik ga neutraal kiezen.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

Jaa, daar ben ik het mee eens. Dat heb ik al eerder gezegd hé.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

Het ligt er helemaal aan hoe je dat inricht. Ook omdat ik wel geloof in best of breed oplossingen. Als jij bijvoorbeeld zegt we hebben verschillende kassa systemen. En 1 is leider in de markt. Maar als iemand zegt we gaan dit via FO doen, maar de transacties komen hier wel veel later binnen, maar dan kan het wel verstandiger zijn om te consolideren, maar heb je je informatie misschien wel minder snel. Ik denk dus dat het er net aan ligt waar de prioriteit ligt. Consolideren is niet altijd beter vind ik.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Ja dat geloof ik zeker. Dat is denk ik 1 van de cruciale dingen. Dat je niet alleen naar je zelf kijkt, maar ook naar andere facetten kijkt. Dus het is meer een kwestie van geven en nemen, je wordt er een ander mens door.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

Ja dat geloof ik, want die is de schakel daartussen. Die kan beide werelden bij elkaar brengen. Dit is vooral de rol van een EA vind ik.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Ja dat geloof ik ook wel ja. Want als ze het proces goed begrijpen en overzien kunnen ze daar op ondersteunen. Dan kunnen ze ook helpen met hoe we de organisatie opnieuw gaan inrichten. Hoe gaan we dit organiseren en wat voor effect heeft dit op de IT.

Functie: IT manager

Datum: 29-04-2020

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

[I]: Daar wordt ook bijvoorbeeld mee bedoelt, je gaat bijvoorbeeld je infrastructuur dit ga je opeens allemaal centraliseren, maar ook wat jij nu eigenlijk al doet het uitleveren van devices op één centraal punt. Hier zou je dan echt schaalgrootte voordelen mee kunnen behalen.

Hier ben ik het hier sterk mee eens.

[I]: Waarom?

Van origine is HSO en daarbij alle vestigingen omheen decentraal ingericht. En dat houdt in decentraal, iedereen houdt zijn eigen broek omhoog en is verantwoordelijk voor de business continuïteit van hun eigen bedrijfsprocessen en standaarden, die er overigens niet zijn en de afname van applicaties. Nu zitten wij in een transitie, omdat wij die Enterprise markt willen gaan benaderen ehm waarbij we over de service lines heen diensten willen gaan leveren wereldwijd. Is die EA van groter belang geworden om juist te centraliseren en bedrijfsprocessen te standaardiseren om daarmee efficiënte slagen te kunnen maken.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Kan je mij wat meer uitleg geven over bestaande Enterprise modellen?

[I]: Ja, stel wij hebben een bestaand Enterprise model binnen de HSO groep en we doen een overname in Amerika en vervolgens wil je daar de processen gaan standaardiseren. En je weet daardoor al welke applicaties, processen etc. je wilt gaan gebruiken dan zou bijvoorbeeld de levertijd om dit allemaal uit te rollen sterk verkort kunnen worden.

Eens. Omdat ik denk dat het creëren van standaarden en daarmee ook de werkafspraken, project methodologieën, frameworks etc. dat leidt uiteindelijk tot verkorte levertijden.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

Sterk mee eens, maar hier heb ik net ook al antwoord op gegeven.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Ben ik het mee eens. De CEO heeft als doelstelling om in nog meer landen actief te worden en het aantal FTE te verdubbelen door acquisities aan te gaan. Acquisities zouden dan gebruik maken van onze standaarden om deze up en running te krijgen, tijd is geld natuurlijk zoals je weet. En ik vermoed dat daardoor ook met de IMU's en servicelines, hij is nu al complex genoeg met interne doorbelasting en ik verwacht dat dit alleen maar complexer gaat worden nog.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Wat voor risico's heb jij het dan over?

[I]: Voornamelijk echt project risico's. Jij bent bijvoorbeeld nu bezig met de modern workplace en stel je zou alleen op NL niveau, van we gaan dit zo doen dan heb je eigenlijk niet rekeningen gehouden met de eventuele verschillen die binnen de Enterprise kunnen optreden.

Nee oke, maar wat er binnen HSO ook gebeurt is, ik heb twee rollen hé. Ik ben in verantwoordelijk voor informatiebeleid en voor IT. Vanuit informatiebeleid is het meer organisatorisch en daar loopt een project voor de informatie security en privacy by design binnen de projecten. En daar is iemand voor aangesteld om juist op alle soorten niveaus de risico's in kaart te brengen en daar eventuele maatregelen op te treffen in een vroeg stadium waardoor je nog kunt anticiperen.

[I]: Is dit alleen nog voor Nederland of ook al in andere landen?

Dit is voor nu alleen nog in Nederland, maar kan als adoptie gebruikt worden in andere landen daar is nog geen strategische keuze in genomen.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Hier heb ik geen beeld bij hoe het nu gemanaged wordt. Wel wat voor applicaties zij gebruiken voor changes. Maar ik weet niet hoe dit gaat. Dus ik sta hier neutraal in.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

Eens. Omdat je op Enterprise niveau de projecten gaat beoordelen kan dit leiden tot betere beslissingen.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

Ik ben er van overtuigd met het team wat we nu aan het maken zijn, dat is een virtueel IT team met duidelijke rollen en verantwoordelijken voor de HSO groep. En dan als fallback Macedonië voor 24/7 support voor intern. En dat we daar voor kunnen zorgen dat we geen IT meer op locatie nodig zullen hebben.

[I]: Oké dus dan zou je alles vanuit NL gaan aansturen?

Ja, waar ik naar toe wil zijn het gebruik maken van shared services vanuit de groep. Dat kunnen zijn applicaties, guidelines en policies. En bijvoorbeeld de handjes on-prem, natuurlijk moeten we daar nog steeds gebruik maken van key-users, maar dit zijn geen volwaardige systeem beheerders. Waar we naar toe gaan is dat we ergens in aankomende maanden krijgen we een portaal voor Nederland, Engeland en Duitsland en als medewerker krijg jij als medewerker toegang om je laptop te bestellen plus je hardware, tas etc. en dit wordt afgeleverd bij jou thuis. En de installatie etc. vindt allemaal automatisch plaats en binnen een half uur ben je online. Hier zijn we al een aantal maanden mee bezig, maar dit begint nu wel goede vormen aan te nemen. Dit is onderdeel van de moderne werkplek.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Dat weet ik dus niet.

[I]: Dan laten we deze stelling op neutraal staan.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Hier ben ik het wel mee eens. Waar we nu momenteel tegenaanlopen is dat er een zonder van tevoren hebben nagedacht is er een Cnext omgeving in de lucht geschopt. HSO China komt er ook bij en ziet ook klantgegevens staan van de klanten in Europa en in principe is er hierdoor een data breach. Ik denk als er een EA framework achter had gezeten was dit nooit gebeurd. En had je daardoor meer afscheiding gemaakt tussen de landen op basis van je requirements.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

Eens, neem mijn voorbeeld van hierboven. Als dit beter was uitgedacht dan waren de risico's lager en was het project dus ook een groter succes geweest en hierdoor ook verhoogde projectkwaliteit.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

Geen idee neutraal.

[I]: Heb jij nu iets van een roadmap?

Ik heb een plan liggen, die de korte termijn acties beschrijven en de lange termijn visie. Dat zou je kunnen invullen als zijnde roadmap.

[I]: Dat is wel een soort van roadmap ja. Is deze alleen voor HSO Nederland of al gebaseerd op de HSO groep?

Die is al opgesteld voor de groep.

[I]: Verwacht jij als je dit zou combineren met EA dat dit dan nog meer waarde kan bieden door bijvoorbeeld verbeterde inzichten in de business?

Vanuit informatiebeleid krijg ik al erg veel inzicht in processen. Waardoor ik dat stukje gevoelsmatig niet mis.

[I]: Ik maak uit jouw antwoord op dat eigenlijk niet heel veel meerwaarde zou bieden voor jou. Is het zelfs niet zo dat je het oneens hiermee bent?

Nee klopt.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

Ben ik het mee eens. Ik denk juist meer inzicht geeft genoeg voer om te komen tot nieuwe beslissingen. Dus ja mee eens.

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Wat bedoelen ze met een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen, is dat afhankelijkheid?

[I]: Ja dat is voornamelijk, wat je veel ziet is dat er vanuit IT van alles en nog wat wordt bedacht en vervolgens sluit dit totaal niet aan op waar de business heen wil gaan. De business heeft misschien een bepaalde visie waar zij heen willen gaan en vervolgens komt IT hier overheen gewalst met allemaal nieuwe technieken waarvan zij denken dat deze wel is kunnen gaan werken. In plaats van dat deze twee partijen het over eens zijn met elkaar zijn zij juist beide een totaal andere weg ingeslagen.

Ja, waarbij bedrijfsprocessen voor mij leidend zijn en IT is volgend. Om bedrijfsprocessen te optimaliseren dan wel te automatiseren. Dus daar ben ik het mee eens.

[I]: Maar zou een EA model je daarbij helpen of heb jij dit nu ook al netjes in kaart?

Ja hoe het nu momenteel gaat is. De meeste bedrijfsprocessen grofweg die heb ik in kaart, maar dit heeft meer te maken met de kritische bedrijfsprocessen en daarbij de risico's die we daarbij lopen vanuit informatiebeleid, maar dat is beredeneerd van het framework van ISO27001, maar niet vanuit het EA model. Ik weet eigenlijk niet of dit kan helpen tot een gezamenlijke visie tussen IT en bedrijfsprocessen en of deze twee samen kunnen komen. Dus voor mij persoonlijk zou het geen meerwaarde zijn.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Kan je daar wat meer uitleg over geven?

[I]: wat je eigenlijk zou gaan doen is dat je in plaats van de je bijvoorbeeld per land een strategie zou gaan formuleren zou je veel meer gaan denken vanuit de HSO groep. En dan vervolgens als groep zijnde ook nieuwe projecten starten zodat de gehele Enterprise daar baat bij zou kunnen hebben.

Daar ben ik het wel sterk mee eens.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

Ja mee eens.

[I]: Heb je daar een voorbeeld van?

Bijvoorbeeld decentraal versus centraal en op basis daarvan je strategische beslissingen te kunnen maken. Ja daar ben ik het mee eens.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Ja dus je wilt van 4 naar 1 applicatie, als dat mogelijk is in principe?

[I]: Ja, nja. Stel je wilt een nieuw project starten. En dat stuk ga je dan misschien nog maar 1 keer implementeren. Dus in plaats van allemaal lokale optimalisaties gaat doen, zou je dit nog meer 1 keer vanuit de Enterprise gaan doen.

Daar ben ik het sterk mee eens. Ik vind dat dat sowieso te weinig gebeurt. Als je ziet met de IMU's die worden opgesteld voor HSO Nederland. En als je kijkt naar de strategische doelen die recent zijn opgesteld, die 7 pilaren. Dan mis ik heel erg de aansluiting met de andere landen. Ik mis hier vaak de samenhang met, dat is gewoon op dit moment te minimaal. Voor mij zou het een hele logische stap zijn om EA te gaan gebruiken. En HSO beweegt zich ook al steeds meer hier naar toe en soms ook wel onder druk, maar het gaat mij nog niet snel genoeg. Willen wij de grote speler worden op de markt, wat wij willen en denken te zijn dan moet er nog erg veel gebeuren als je puur kijkt naar het centraliseren en het standaardiseren en daarbij een EA te gaan gebruiken.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Ja sterk mee eens.

[I]: En waarom?

Als je gaat werken met standaarden met dezelfde guide Lines en project methodologieën en je weet van elkaar we werken op dezelfde manier. Dan is er geen verschil of je vanuit Engeland, Macedonië of China wordt bediend.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties

Ja, deze heb je eigenlijk net al een keer uitgelegd.

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Ik zie daar staan data en dan gaat mijn informatiebeleid pet een beetje ronddraaien op mijn hoofd. Hoe ik deze stelling interpreteer is dat er databronnen zijn die beter inzichtelijk en in controle zijn en waardoor je ook weet wat het risico is van het delen van bepaalde data types. Je hebt restricted, internal, external en confidential data. En daardoor weet je ook wat je kunt delen aan de interne en externe kant, zo had ik de stelling eigenlijk geïnterpreteerd.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Ja sterk mee eens.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

Sterk mee eens.

[I]: Welke reden heb jij daarvoor?

We hebben momenteel een applicatielandschap door de landen heen die decentraal zijn opgebouwd, maar aan de andere kant door de HSO groep worden gefaciliteerd. Waarbij er geen requirements zijn neergelegd waar je wat voor type data in opslaat. En daardoor de applicaties op een verkeerde manier worden gebruikt en dat er een aantal mensen gewoon niet weten waar ze anders data moeten opslaan waardoor er inefficiëntie ontwikkeld. Wat dus niet ten goede komt van die utilisatie. En juist door het standaardiseren en daarbij het centraliseren en daarbij de guidelines uitschrijft. Dat dit resulteert in een betere utilisatie.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Hoe zie jij dat voor je?

[I]: Als je bijvoorbeeld al een keer een implementatie hebt gedaan in bijvoorbeeld Engeland. En het werkt daar goed. Dan zou je een hoop lessons learned hebben van de vorige implementatie die je mee zou kunnen nemen in een nieuw project.

Ik ben het hier sterk mee eens.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Mee eens.

[I]: Waarom?

Ik denk dat als je een non-complex omgeving hebt. Met een infrastructuur die je hebt staan, je databronnen en alle processen daaromheen gesimplificeerd, dat dit uiteindelijk meer weerstand biedt tegen veranderingen en meer flexibiliteit.

[I]: Puur omdat je snel kan schakelen omdat je alles voorhanden hebt?

Precies.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

Sterk mee eens.

[I]: Hebben we hierboven ook al een keer doorgenomen.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

Dat weet ik niet. Neutraal.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

Sterk mee eens.

[I]: Waarom?

Vaak heb je binnen de organisatie te maken met de integriteit van data. Dus des te meer informatiesystemen je gebruikt des te meer de integriteit van je data in gevaar kan komen. En het consolideren van het aantal informatiesystemen heeft daar juist een meerwaarde in om dat tegen te gaan.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Ja ik denk wel dat dat zo is ja. Mee eens.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

Vanuit mijn rol zou ik hier eigenlijk oneens willen zeggen. Terwijl dit juist vanuit mijn rol is.

[I]: Maar dat mag natuurlijk gewoon.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Ja dat denk ik wel mee eens.

[I]: Waarom?

Structuren en organisatiestructuren komen natuurlijk vaak terug in je Enterprise architectuur, dat zit diep geworteld. Op het moment dat er een wijziging gaat plaatsvinden en je hebt je EA strak staan en deze is dus transparant en inzichtelijk daardoor. Kunnen er makkelijker organisatie wijzigingen denk worden doorgevoerd systematisch.

Functie: IMU director

Datum: 08-05-2020

Bijvangst:

Het is nu nog te vroeg om te harmoniseren tussen de verschillende landen, want dit zou uiteindelijk alleen maar vertragen. Vanuit de Holding is hier op dit moment nog niet een bepaald volwassenheids niveau bereikt. Wel is er al in overeenstemming met andere landen een pull principe afgesproken. Dit houdt in dat als een ander land denkt dat een proces of applicatie goed werkt dat zij hier dan ook gebruik van kunnen maken.

Transcript:

Operationele voordelen

[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren

Dat zou nu stranden in schoonheid. Daarom is het ook zo lastig om nu te zeggen eens of oneens. Principieel ben ik het er mee eens, maar niet op dit moment.

[I]: En heb jij hier wel een gevoel bij wanneer dit wel zou kunnen? Is dat bij een bepaald aantal mensen of meer van de business is nu volwassen genoeg om te gaan kijken of we EA kunnen gaan toepassen.

Ja, daar moet de business wel echt een stuk volwassener zijn. Dan heb je het wel over enkele jaren.

[I]: En stel je zou nu een aantal grote overnames doen, zou je dan nog steeds zeggen van joh doe de eerste paar jaar nog maar even jullie eigen ding voordat wij met onze processen om de hoek komen.

Ja kijk op het moment dat jij bijvoorbeeld IBM hé. IBM is z'n uitkristalliseerde onderneming. Die hebben een hele sterke holding staan, financieel super gezond. Op het moment dat die een overname doen binnen een maand herken je dat bedrijf niet meer. Alle processen alle systemen zijn gemigreerd. Ja dat is prachtig als dat kan, maar nogmaals die volwassenheid, dan heb je ook een holding nodig die wat meer body heeft. Die z'n absorptie en harmonisatie van processen ook in korte tijd kan afhandelen. Die maturity hebben wij nog niet op holding niveau.

[I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen

Jij gaf net dat voorbeeld van IBM eigenlijk al hierover.

[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA

Dan zou ik zeggen zeer eens. Alleen dan nu even EA op NL schaal en later op globale schaal. Dat EA denken zat er in Nederland ook niet in. Op het moment dat je zegt hier gaat iets fout. Dan is de pavlov reactie van HSO oh, we gaan een rapport maken. Nee wat is onze visie, wat is onze strategie en dan pas gaan we naar de tooling kijken. Dus bijvoorbeeld planning, het planningsproces loopt niet goed. Ja dan kunnen we iets programmeren een tool zoeken... nee nee nee.. hoe is het georganiseerd, hoe moeten de processen lopen en dan blijven we gewoon Excel gebruiken. Ja tuurlijk gaan we ooit een andere tool gebruiken, maar dit moet wel in de juiste volgorde aangevlogen worden.

Bestuurlijke voordelen

[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie

Klopt, hogere niveaus van abstractie. Niet meteen op schroevendraaier niveau. Maar ga nou is hoger kijken van wat willen we nou bereiken. EA zie ik ook als de, maar dan kom je een beetje op de definitie hoe je de strategie hoe je het server niveau onderin via applicaties en processen verbindt aan je strategie. En dat gaat zorgen, en als je op dat hogere abstractie niveau goed invult dan gaat dat gewoon tot minder complexiteit leiden.

[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen

Ja dan ga je weer twee modellen door elkaar halen richting klant en intern. Als je over EA intern hebt in de brede zin van het woord, processen op het moment dat je iets aanbiedt ja dan zit bijvoorbeeld in je proces in risicoanalyse van een bid die je gaat doen. Als je dat onder EA verstaat dan gaat dat wel zeker helpen om risico's te beoordelen. Als ik het extern benader als ik een onze klant is een retailer en als ik een standaard retail EA en als onze klant vraagt hoe het moet, kunnen wij een best practice retail aanbieden. Ja dan gaat dat natuurlijk onze projecten verbeteren. Maar dat zijn twee dingen, het is wat je aanbiedt aan onze klant dat kun je met EA en modellen van tevoren al te maken. Hoe ziet bijvoorbeeld een ideale retailer eruit? Hierdoor kunnen wij risico's beheersen en daarnaast het andere onderwerp is onze interne processen.

[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn

Ja zeker. Hoe kun je nou change mensen, zonder dat je weet wat de change is.

[I]: Dus jij denkt als je dit ook werkelijk uitstippelt voor de organisatie dat dit hierbij ook echt kan helpen?

Ja precies.

[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan

Ja dan zou ik neutraal zeggen. Ook zonder EA weten wij wel dat we iets moeten met bepaalde processen. Ook als we geen EA hadden dan hadden wij ook wel verbeteringen doorgevoerd.

[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet

Als je binnen de muren van Nederland kijkt, wij hebben een development club in UO en bij support. Als wij ons eigen huis op orde brengt. Ik heb een project en ik heb een planningsaanvraag, en die gaat naar een planningsafdeling. Oh hoezo heb ik dan 2 clubs? Ja dat soort dingen gaan zeker gebeuren. Ik ben het hier niet helemaal mee eens, want ook dit kun je ook zonder EA doen.

[I]: Als je dit nog een stap verder zou doen, zie jij het dan gebeuren dat er bijvoorbeeld een internationale development club komt?

Ja dat zie ik zelf als eerste ontstaan. Ik hoorde van onze US collega, die had klanten die vroegen van hé, dat remote werken gaat zo goed, waarom moet ik een ontwikkelaar uit Amerika hebben terwijl iemand uit Zuid-Amerika misschien de helft goedkoper is.

[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen

Eens hier.

[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen

Ja absoluut. Ook als je geen EA hebt, dan heb je mensen die contracten etc. ergens gaan neerzetten. Niet zeer mee eens, want dat zou betekenen dat je zonder EA dit helemaal niet zou kunnen doen.

Strategische voordelen

[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's

[I]: Dit gaf jij eerder ook al aan door het voorbeeld van planning aan te halen.

Ja en wat ik net ook zei, dat heeft twee kanten. Dat is ons eigen proces, dat is ons proces als wij projecten doen moet die langs het technical architecture board en een bid review en we zorgen dat de project manager die het moet gaan uitvoeren betrokken is. We hebben onze eigen governance proces. Wat je ja, met de EA methodiek, strategie proces en zorgen dat de tooling dat ook op orde is, dat moet uiteindelijk voor hogere kwaliteit zorgen. Dan hebben wij nog een ander aspect dat is als je bijvoorbeeld in de retail al de EA gedachte doorvoert. Dus niet meteen tegen de klant zeggen van we komen met schroevendraaier aan, maar we hebben ook een best practice EA model met standaard processen. Dan gaan we ook aan die kant verbeteren. Dus dat is EA toepassen op de markt en EA toepassen op ons eigen proces.

[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen

Ja. Ook eens.

[I]: Zie jij dat dat echt helpt. Als je geen EA zou gebruiken heb je dan een minder heldere roadmap?

Ja absoluut. We doen het al stukken beter dan we deden. Want nu hebbe gezegd we hebben een mission statement, daar hebben we een strategie van afgeleid, en toen zijn we naar onze processen gaan kijken, daar hebben we een epic voor gedefinieerd. Proces optimalisatie, focus op processen, dit doen we nu en dit doen we later. Of we nu EA nu helemaal volgens het boekje doen denk ik niet. Maar alleen die EA gedachte heeft ons al enorm geholpen.

[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties

Ja dat denk ik wel.

[I]: Ja, en dat sluit misschien ook wel aan bij het antwoord wat je bij de vorige stelling gaf.

[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen

Bedoel je gezamenlijk binnen Nederland of over de landen heen?

[I]: Over de landen heen.

Dan kom ik weer met mijn genuanceerde antwoord, op termijn wel ja. Maar als wij nu EA zouden gaan toepassen op groepsniveau dan komen we in een Poolse landdag terecht en dat gaat alles vertragen.

[I]: Even iets anders. Ik sprak twee weken geleden de IT manager en die was al druk bezig om allerlei zaken te centraliseren. Hoe denk jij hierover?

Ja, maar hij zit iets minder aan de proces kant, maar meer op de security kant. Bij security is hij zeg maar even de baas en wordt hij gedekt door de CFO. Hij zegt dan bijvoorbeeld tegen de CFO zo moet het, en dan zegt de CFO zo gaan we het doen. En dan heeft iedereen maar te luisteren. Dit wordt gewoon topdown ingevoerd. Op dit soort gebieden zie je dat je een hele duidelijke leiding. Maar als je het bijvoorbeeld hebt over ons resource planning proces of deal review proces, dan is er gewoon geen duidelijke owner op groep niveau. Dus onze holding is nog niet sterk genoeg. Eigenlijk zijn wij gewoon zelfstandige landen met een flinterdun dingetje erboven om dingen als security en dat we geen 5 CRM systemen te krijgen te vermijden. Maar meer is het niet, en bijvoorbeeld de rapportages van bezetting bijvoorbeeld, maar zelf dat nog niet. Dus voor onze IT manager kan ik het me voorstellen, maar dat is maar een flinter van al onze processen. Al onze zeg maar minder security, hard core IT processen, planning, sales en delivery proces, dat is gewoon allemaal lokaal. En daar is nu niks mee. Maar een volgend proces zou zijn dat het holding proces dikker wordt aanzet. Dit gaat ook vanuit onze Amerikaanse aandeelhouder komen.

[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren

Wat bedoel je met strategie. Bedoel je onze bedrijfsstrategie?

[I]: Ja dat is de strategie voor HSO breed. Dus vanuit de holding zou dat zijn.

Ja dan kies ik oneens. Stel je doet helemaal geen EA, dan zal onze CEO nog steeds een strategie formuleren. Is strategie niet het startpunt van EA en vervolgens werk je naar beneden en zorg je dat alles daar in lijn mee is. De volgerde is strategie is stap 1 en dan pas EA. En dan ga je daar pas verder dingen mee doen. Je kan ook een strategie formuleren en er vervolgens er niks mee doen.

[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen

Ja. Ook weer eens hé. Ik herhaal mijzelf een beetje hé. EA geeft je een kapstop. Eigenlijk is EA meer een methodologie hoe je tegen je bedrijf aankijkt en hoe je zorgt dat strategie, processen, architectuur dat dat allemaal in één lijn is.

[I]: Ja klopt, EA is natuurlijk ook meer een adviserende functie.

[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald

Wat is hergebruik?

[I]: Stel je wil een nieuw CRM applicatie implementeren, dan zou je nadat deze in één vestiging is geïmplementeerd ook uit kunnen rollen naar andere landen.

Dan zou ik voor eens kiezen, met de kanttekening daarbij dat je een goede governance erop moet zetten. Want als jij gaat uitrollen en je gaat dan weer vechten met het volgende land, want dan kan 5 keer vechten meer kosten dan de implementaties apart te doen.

[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben

Ja weet je, dat zou ik oneens doen. Daar zit de kern niet bij EA. Of je moet EA wel heel breed uitleggen. Dit heeft meer met mindset te maken, met elkaar steunen, met bonusregelingen dat jij er ook beter van wordt als jouw collega het goed doet bij die klant dus daar zou ik oneens doen.

IT-infrastructuur voordelen

[I]: EA verbetert de interoperabiliteit en integratie tussen verschillende organisaties en applicaties
Eens.

[I]: Stel je zou EA wat zwaarder inzetten zou jij dan ook meer samenwerking verwachten tussen de verschillende landen?

Ja nu nog niet, maar op termijn wel. Want je kunt ook zeggen want als je de EA principes loslaat. En dan kijk ik even niet naar de landen maar naar de applicaties. De één maakt zich druk op Bnext en de ander om CRM en de ander weer om Topdesk. Er is nu geen integrale visie op eh hoe onze IT applicatie architectuur eruit moet zien om onze processen en daarboven onze strategie te dienen. Dan krijg je wel dat soort gekke dingen. Of we hebben een Bnext en Cnext en beide zitten de klanten in de ene staat BV met puntjes en de ander zonder puntjes en als ze dan dingen over die systemen willen weten dan kan dat niet, omdat ze niet matchen. Ja dat is gewoon niet handig, maar dat komt omdat we er veel te geïsoleerd naar gekeken hebben. Maar dat is meer integratie dus als ik hier zou moeten kiezen. Dus als ik hier zou moeten kiezen dan zou ik zeggen tussen verschillende organisaties neutraal zetten en tussen verschillende applicaties zou ik het er sterk mee eens zijn.

[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.

Ja, daar ben ik het sterk mee eens. Dat is een probleem wat we nu hebben. We kunnen nog geen lijstje over BNEXT en Cnext draaien, want achter de ene staan puntjes achter BV en bij de andere niet. Ja dat is gewoon niet handig natuurlijk.

[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd

Wij hebben al geen land specifieke applicaties. CRM is een systeem waar alle landen op zitten. BNEXT is een systeem waar alle landen al opzitten. Eigenlijk zijn het twee vragen. Het tweede deel het centraliseren van de IT operaties, dat gaat natuurlijk kosten besparen.

[I]: EA kan ervoor zorgen dat schaalvoordelen door het standaardiseren en integreren van business en IT-applicaties worden behaald wat de utilisatie ten goede komt

Ja, eens.

[I]: Ja, deze hebben we bij de ROI ook al even besproken.

[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen

Sterk mee eens. Sterker nog als je dit niet doet, dan ben je gewoon losse opdrachtjes aan het doen en heb je geen integrale visie. Dan kom ik weer met mijn voorbeeld dat wij niet hebben nagedacht over onze klantstam.

[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie

Meer in stabiliteit in een omgeving met meer verandering dat is een soort van tegenstrijdigheid hé. Ik heb een omgeving met veel verandering en EA biedt meer stabiliteit. Doel is misschien wel geen stabiliteit. Doel is misschien wel om een kader te hebben om snel mee te kunnen bewegen. EA biedt een kapstok om je omgevingen wendbaar te houden zonder dat je in chaos belandt.

Organisatie voordelen

[I]: EA kan voor een algemene visie voor de gehele Enterprise zorgen

[I]: Deze hebben wij ook al een keer besproken.

Als je zegt waar bestaat de wereld uit en je vraagt het aan een timmerman. Ja ik zie overal hout en bomen, kozijnen. Als je zegt de hele wereld bestaat uit EA want processen, strategie en alles valt eronder. Als je aan een timmerman vraagt hoe ga je dat oplossen dan zegt die met een hamer en een spijker.

[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur

Hier zou ik sterk mee eens zetten. Dit is misschien wel het ultieme doel van EA. Die holistische view waar processen, applicaties afgeleid van visie en strategie waar dat samen komt. Een methodologie/zienswijze waar dit samenkomt.

[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd

Ja daar ben ik het niet helemaal mee eens. Op zich is er niks mis mee als je een klantstam in Bnext en CRM hebt. Als je maar zorgt dat je zegt van deze is leidend. En ik heb een EA die is leidend en die voor die, dan hoeft het helemaal niet erg te zijn. Dan hoeft je die helemaal niet op een hoop te gooien. Sterker nog als je die allemaal op een hoop gooit. Dan gaan we weer terug waar we jaren geleden vandaan kwamen naar die massieve ERP systemen waar je alles op een hoopt gooit. Daarom zou ik hier oneens zeggen. Consolideren is geen doel op zich. De informatiekwaliteit wordt geborgd door een goede EA visie te hebben. En in een EA hoort ook bij hoe je omgaat met je masterdata. En dat als je dat gewoon goed definieert dan hoeft dat helemaal geen probleem te zijn dat dat verspreid is over verschillende systemen.

[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie

Eens.

[I]: Ja heb je net ook al even uitgelegd over dat je elkaar moet helpen etc.

Precies, en niet sterk mee eens, omdat je dan de suggestie zou wekken dat EA de toverstaf is. Dat is het niet, want ook zonder EA kun je ook gewoon met initiatieven als OneHso, mindset kun je ook zorgen tot organisatie oriëntatie.

[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt

Daar zou ik sterk mee eens. Dit sluit ook een beetje aan op die holistische view. Je hebt IT en business. Bij ons zijn dat twee onafhankelijke dingen. Dat zie je ook wel is tussen HR en andere staff

afdelingen. Maar EA dwingt je om hier holistisch naar te kijken. Hierdoor komen dus HR en operatie en IT en business allemaal samen.

[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht

Ja dat is weer een beetje hoe breed leg je EA uit. Daar zou ik zeggen neutraal. Want als je organisatie, dan krijg je ook soms ik ga dit poppetje daar neerzetten en dat poppetje daar neerzetten. Oh ja maar wacht is even. 1 processtap valt nu uit in twee misschien moeten we dan een workflow aanpassen. Ja dus met een beetje goede wil kan je hier ja op antwoorden, maar je kunt er ook nee op antwoorden en zeggen van EA heeft meer te maken met missie, strategie, processen, architectuur en iets minder te maken met organisatiecultuur, structuur, poppetjes, harkjes en hiërarchie dan leg je EA wel heel breed uit.

















































[I]: Hoe vond jij dat onze laatste organisatiewijzigingen was gegaan?

Ja dat ging prima zonder dat wij EA hadden. Hadden wij het beter kunnen doen met EA? Ja want als je EA had gehad dan hebben we gezegd wacht is even, dit heeft invloed op processen en dat betekent dat we onze workflow, dat ging daarna wel fout. Er kwamen toen nog IMU's en daar werd ik verantwoordelijk voor een klant voor een workflow en die ging toen nog naar een ander. Dus de organisatiewijziging hadden we helemaal niet aangepast op onze processen daarom ook niet op onze systemen.

Bijlage 7: Codeboek

In deze bijlage worden de verschillende thema's en sub thema's weergegeven om vervolgens alle fragmenten die hieraan gekoppeld zijn schematisch weer te geven.

Code System

- ▼  IT infrastructuur
 -  ROI / kosten verlagen
 -  Ondersteuning implementatie
 -  Toegankelijkheid van data
 -  Stabiliteit
 -  Consolideren informatiesystemen
- ▼  Organisatie
 -  Globalisering en efficient werken
 -  Interoperabiliteit
 -  Wet en regelgeving
 -  Informatiekwaliteit
 -  Communicatie
 -  Organisatiewijzigingen/herstructureren
- ▼  Strategie
 -  Strategische beslissingen
 -  Strategische wendbaarheid
 -  Strategie formuleren
- ▼  Toetsingskader
 -  Verminderen complexiteit
 -  EA model/totsingskader
 -  Guidelines en best practices
- ▼  Visie
 -  Gezamenlijke visie
 -  Visie algemeen
 -  Visie IT en bedrijfsprocessen
- ▼  Roadmap
 -  Roadmap algemeen
 -  Change management
- ▼  Centraliseren
 -  IT kosten
 -  Resources
 -  Schaalvoordelen
 -  Centraliseren algemeen
-  Portfolio management
-  Cyclus en levertijden
-  Risico management
- ▼  Proces harmonisatie
 -  Uitdragen 1 organisatie naar klanten
 -  Kennis management
 -  Resources
 -  Proces harmonisatie algemeen
- ▼  Randvoorwaarden
 -  Commitment
 -  Holding
 -  Cultuurverschillen
 -  Laagdrempeligheid
 -  Kosten
 -  Volwassenheid

Figuur 26: thema's en sub thema's

Document name	Code	Segment
Transcript 2	Bijvangst	Ik denk dat HSO hier veel voordeel kan halen. Juist door goed na te denken over de bedrijfsmodellen, juist door goed na te denken waarvoor bestaan wij hier en hoe kunnen wij onze business zo efficiënt mogelijk doen? En hoe kunnen wij echt voordeel bij onze klanten bereiken. Het kan geen kwaad om dit toch in architectuur te gaan vatten.
Transcript 3	Bijvangst	Stel dat er overnames worden gedaan dan wil je juist kijken wat doet deze organisatie goed en kunnen wij toevoegen aan onze globale template en wat doen wij goed waar hun dit kunnen gaan toepassen. Je wilt eigenlijk niet volledig alles door gaan drukken bij overnames.
Transcript 6	Bijvangst	[I]: Even iets anders. Ik sprak twee weken geleden de IT manager en die was al druk bezig om allerlei zaken te centraliseren. Hoe denk jij hierover? Ja, maar hij zit iets minder aan de proces kant, maar meer op de security kant. Bij security is hij zeg maar even de baas en wordt hij gedekt door de CFO. Hij zegt dan bijvoorbeeld tegen de CFO zo moet het, en dan zegt de CFO zo gaan we het doen. En dan heeft iedereen maar te luisteren. Dit wordt gewoon topdown ingevoerd. Op dit soort gebieden zie je dat je een hele duidelijke leiding. Maar als je het bijvoorbeeld hebt over ons resource planning proces of deal review proces, dan is er gewoon geen duidelijke owner op groep niveau. Dus onze holding is nog niet sterk genoeg. Eigenlijk zijn wij gewoon zelfstandige landen met een flinterdun dingetje erboven om dingen als security en dat we geen 5 CRM systemen te krijgen te vermijden. Maar meer is het niet, en bijvoorbeeld de rapportages van bezetting bijvoorbeeld, maar zelf dat nog niet. Dus voor onze IT manager kan ik het me voorstellen, maar dat is maar een flinter van al onze processen. Al onze zeg maar minder security, hard core IT processen, planning, sales en delivery proces, dat is gewoon allemaal lokaal. En daar is nu niks mee. Maar een volgend proces zou zijn dat het holding proces dikker wordt aangezet. Dit gaat ook vanuit onze Amerikaanse aandeelhouder komen.
Transcript 2	Centraliseren\Centraliseren algemeen	Ja, maar let op... onderdeel van de EA kunnen delen lokaal zijn. Dus je kan zeggen joh dit zijn centrale functies die wij over de gehele groep hanteren. Maar zelf zeggen van joh, die in bepaalde landen belangrijk zijn. Bijvoorbeeld India heeft een andere belastingwetgeving dan een China of Nederland dus daar heb je echt wel een aparte invulling van. Maar dat kan ook zijn om dat bepaalde dingen niet bij de cultuur niet passen en dat je daarom een andere insteek kiest. Het kan zijn dat wetgeving of iets dergelijks verandert, dus daar moet je wel rekening mee houden. Bijvoorbeeld GDPR is een Europese wetgeving.

Transcript 5	Centraliseren\Cen traliseren algemeen	Van origine is HSO en daarbij alle vestigingen omheen decentraal ingericht. En dat houdt in decentraal, iedereen houdt zijn eigen broek omhoog en is verantwoordelijk voor de business continuïteit van hun eigen bedrijfsprocessen en standaarden, die er overigens niet zijn en de afname van applicaties. Nu zitten wij in een transitie, omdat wij die Enterprise markt willen gaan benaderen ehm waarbij we over de service lines heen diensten willen gaan leveren wereldwijd. Is die EA van groter belang geworden om juist te centraliseren en bedrijfsprocessen te standaardiseren om daarmee efficiënte slagen te kunnen maken.
Transcript 5	Centraliseren\Cen traliseren algemeen	Ja, waar ik naar toe wil zijn het gebruik maken van shared services vanuit de groep. Dat kunnen zijn applicaties, guidelines en policies. En bijvoorbeeld de handjes on-prem, natuurlijk moeten we daar nog steeds gebruik maken van key-users, maar dit zijn geen volwaardige systeem beheerders. Waar we naar toe gaan is dat we ergens in aankomende maanden krijgen we een portaal voor Nederland, Engeland en Duitsland en als medewerker krijg jij als medewerker toegang om je laptop te bestellen plus je hardware, tas etc. en dit wordt afgeleverd bij jou thuis. En de installatie etc. vindt allemaal automatisch plaats en binnen een half uur ben je online. Hier zijn we al een aantal maanden mee bezig, maar dit begint nu wel goede vormen aan te nemen. Dit is onderdeel van de moderne werkplek.
Transcript 5	Centraliseren\Cen traliseren algemeen	We hebben momenteel een applicatielandschap door de landen heen die decentraal zijn opgebouwd, maar aan de andere kant door de HSO groep worden gefaciliteerd. Waarbij er geen requirements zijn neergelegd waar je wat voor type data in opslaat. En daardoor de applicaties op een verkeerde manier worden gebruikt en dat er een aantal mensen gewoon niet weten waar ze anders data moeten opslaan waardoor er inefficiëntie ontwikkeld. Wat dus niet ten goede komt van die utilisatie. En juist door het standaardiseren en daarbij het centraliseren en daarbij de guidelines uitschrijft. Dat dit resulteert in een betere utilisatie.
Transcript 1	Centraliseren\IT kosten	Ja ben ik het mee eens. Het aantal applicaties wat wij gebruiken is voornamelijk uit de Microsoft stack, maar waar het vooral in zit zijn de licenties. Mensen hebben allerlei licenties voor verschillende applicaties, maar vaak gebruiken ze dit maandenlang niet. De licenties kunnen we ook veel beter groep breed doen, want dan kunnen we ook gewoon veel betere kortingen bedingen.
Transcript 2	Centraliseren\IT kosten	[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd Feit.

Transcript 3	Centraliseren\IT kosten	<p>[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd</p> <p>Ja ja, daar hebben we trouwens bij bedrijf “X” hebben we de eerste EA opdracht gedaan. Dus daar hebben we ook de relaties tussen applicaties en processen inzichtelijk gemaakt. Daar zag je ook dat ze op 5 vestigingen 4 verschillende applicaties voor gebruikten. Dat is gewoon niet nodig.</p>
Transcript 4	Centraliseren\IT kosten	<p>[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd</p> <p>Ja ben ik het wel mee eens. Tuurlijk als jij goed naar je landschap kijkt en bepaalde applicaties zou kunnen schrappen en daardoor wellicht je IT resources, dan zou je je onderhoudskosten inderdaad kunnen verlagen</p>
Transcript 5	Centraliseren\IT kosten	<p>[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald</p> <p>Ja dus je wilt van 4 naar 1 applicatie, als dat mogelijk is in principe?</p> <p>[I]: Ja, nja. Stel je wilt een nieuw project starten. En dat stuk ga je dan misschien nog maar 1 keer implementeren. Dus in plaats van allemaal lokale optimalisaties gaat doen, zou je dit nog meer 1 keer vanuit de Enterprise gaan doen.</p> <p>Daar ben ik het sterk mee eens. Ik vind dat dat sowieso te weinig gebeurt. Als je ziet met de IMU’s die worden opgesteld voor HSO Nederland. En als je kijkt naar de strategische doelen die recent zijn opgesteld, die 7 pilaren. Dan mis ik heel erg de aansluiting met de andere landen. Ik mis hier vaak de samenhang met, dat is gewoon op dit moment te minimaal. Voor mij zou het een hele logische stap zijn om EA te gaan gebruiken. En HSO beweegt zich ook al steeds meer hier naar toe en soms ook wel onder druk, maar het gaat mij nog niet snel genoeg. Willen wij de grote speler worden op de markt, wat wij willen en denken te zijn dan moet er nog erg veel gebeuren als je puur kijkt naar het centraliseren en het standaardiseren en daarbij een EA te gaan gebruiken.</p>
Transcript 6	Centraliseren\IT kosten	<p>[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd</p> <p>Wij hebben al geen land specifieke applicaties. CRM is een systeem waar alle landen op zitten. BNEXT is een systeem waar alle landen al opzitten. Eigenlijk zijn het twee vragen. Het tweede deel het centraliseren van de IT operaties, dat gaat natuurlijk kosten besparen.</p>

Transcript 1	Centraliseren\Re sources	Ja dat klopt ja, door bijvoorbeeld de uitgifte van laptops dat deze aan huis bezorgd kunnen worden en remote geïnstalleerd kunnen worden. Daarmee maak je je opeens niet maar afhankelijk van een IT afdeling. Dit kan allemaal centraal gedaan worden. Door die moderne werkplek krijg je veel meer controle. Dus het is niet meer nodig dat Engeland en Duitsland dezelfde dingen lopen te doen. Kijk als dat via goede dashboards inzichtelijk kan worden en wie waarbij moet en dat zijn goede workflows. Dan denk ik zeker dat je daar een man of vijf kan bezuinigen.
Transcript 5	Centraliseren\Re sources	Ik ben er van overtuigd met het team wat we nu aan het maken zijn, dat is een virtueel IT team met duidelijke rollen en verantwoordelijken voor de HSO groep. En dan als fallback Macedonië voor 24/7 support voor intern. En dat we daar voor kunnen zorgen dat we geen IT meer op locatie nodig zullen hebben.
Transcript 1	Centraliseren\Sc haalvoordelen	Inmiddels hebben we nu een grootte dat we in meerdere landen met meer mannen actief zijn. Ieder land heeft zowat een IT afdeling die dezelfde dingen doet, sharepoint users aanmaakt en van alles en nog wat, dat is natuurlijk van de zotte. Je ziet wel dat IT al steeds meer een centrale rol begint te krijgen, kleine landen zoals Frankrijk en Japan die hebben niemand meer zitten op IT. Ja de schaalvoordelen zijn zeker te krijgen.
Transcript 1	Cyclus en levertijden	Maar zeker de uitrol van nieuwe landen, als je ziet hoe amateuristisch dit gaat. En dan komen ze ad hoc met allemaal vragen. En zo gaat dit van topic tot topic. Als je dit goed hebt staan dan kun je veel makkelijker een land optuigen ook. Hetzelfde met HR daar zitten ze steeds weer opnieuw functie profielen etc. op te tuigen en al dat soort dingen, maar dit is volgens mij niet heel anders dan andere landen.
Transcript 1	Cyclus en levertijden	Dat vind ik ook wel. Want als je uniform werkt, dan kun je natuurlijk heel snel leveren want we zijn natuurlijk altijd gigantisch veel tijd kwijt geweest en wie er nu wat ook alweer moest doen. Dan denk ik van nja bijvoorbeeld crediteringen was altijd z'n ding. Daar hebben we nu een workflow voor gemaakt. Dus als iemand nu wil crediteren dan gaat deze al naar gelang gewoon de goede flow in. En nja en dan zijn alleen de juiste mensen aan het lopen. Als iedereen dan netjes zijn taken nakomt dan heb je gewoon een verkorting van je levertijden. En dat is eigenlijk met al die workflows wel zo. Bijvoorbeeld bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker moeten heel veel afdelingen wat gaan doen. Als je dat in een workflow stopt en die bij iedereen de acties uitzet en bijhoudt wat er nog openstaat. Dat zijn dingen waar je super snel z'n account af kan handelen. Waar je vroeger nog heel veel aan het mailen was.
Transcript 2	Cyclus en levertijden	Zelfde voorbeeld zou je ook de doorlooptijd kunnen verkorten. Als je proces hebt geoptimaliseerd hebt en informatie inzichtelijk hebt gemaakt kan je levertijden inkorten.

Transcript 3	Cyclus en levertijden	Deze is best wel interessant, want aan de ene kant voegt EA tijd toe en aan de andere kant win je tijd. Dus bijvoorbeeld: je zou kunnen zeggen dat het proces wat stroperiger wordt, want je bouwt bepaalde checkpoints in en je gaat bepaalde dingen afstemmen en dat kost meer tijd. Maar het werk wat je toch altijd al moest doen en wat je nu nog steeds doet doe je efficiënter dus daar win je weer tijd. Dus dat was even de reden voor mij om neutraal te kiezen.
Transcript 4	Cyclus en levertijden	Ja, ik denk dat dat wel zou moeten zijn, maar ik vraag me wel af of dit bij EA hoort. Het holistische beeld hebben van je applicatielandschap hebben is 1, maar gewoon dingen goed doen en je IT operatie goed leiden en goed ten uitvoer brengen is wel 2. Dan ga ik toch hier voor oneens, ik vind dit niet typisch iets voor EA. Ik zou eerder zeggen van, ik denk als je dit echt goed wil hebben dus in dit geval dat levertijden worden verkort. Hoe heb je dan z'n eerste traject geborgd en hoe heb je dit vastgelegd in een bepaalde template. Dit vind ik niet bij architectuur horen, maar meer in de uitvoering zelf.
Transcript 5	Cyclus en levertijden	Eens. Omdat ik denk dat het creëren van standaarden en daarmee ook de werkafspraken, project methodologieën, frameworks etc. dat leidt uiteindelijk tot verkorte levertijden.
Transcript 6	Cyclus en levertijden	a kijk op het moment dat jij bijvoorbeeld IBM hé. IBM is z'n uitkristalliseerde onderneming. Die hebben een hele sterke holding staan, financieel super gezond. Op het moment dat die een overname doen binnen een maand herken je dat bedrijf niet meer. Alle processen alle systemen zijn gemigreerd. Ja dat is prachtig als dat kan, maar nogmaals die volwassenheid, dan heb je ook een holding nodig die wat meer body heeft. Die z'n absorptie en harmonisatie van processen ook in korte tijd kan afhandelen. Die maturity hebben wij nog niet op holding niveau. [I]: Cyclustijden en levertijden kunnen worden verkort binnen de organisatie door gebruik te maken van bestaande Enterprise modellen Jij gaf net dat voorbeeld van IBM eigenlijk al hierover.
Transcript 4	IT infrastructuur\Consolideren informatiesystemen	Het ligt er helemaal aan hoe je dat inricht. Ook omdat ik wel geloof in best of breed oplossingen. Als jij bijvoorbeeld zegt we hebben verschillende kassa systemen. En 1 is leider in de markt. Maar als iemand zegt we gaan dit via FO doen, maar de transacties komen hier wel veel later binnen, maar dan kan het wel verstandiger zijn om te consolideren, maar heb je je informatie misschien wel minder snel. Ik denk dus dat het er net aan ligt waar de prioriteit ligt. Consolideren is niet altijd beter vind ik.
Transcript 2	IT infrastructuur\Ondersteuning implementatie	Ja het kan ondersteuning bieden, maar implementatie en ontwikkeling volgens mij niet. Wat je volgens mij doet is dat je wel de requirements neerlegt voor implementatie en ontwikkeling, maar als je de requirements neer hebt gelegd dan ondersteunt het verder niet meer. Hier is weer je toetssteen, bouwen wij nog volgens de EA, maar ondersteunt niet je ontwikkeling van het informatiesysteem of de implementatie.

Transcript 3	IT infrastructuur\O ndersteuning implementatie	[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen Ja, is weer diezelfde afhankelijkheden zichtbaar maken.
Transcript 4	IT infrastructuur\O ndersteuning implementatie	Nou stel dat je nou pak ik even een voorbeeld. We hebben een nieuw ERP pakket wat we gaan uitrollen in verschillende landen. We hebben al twee landen gedaan en ze zeggen we gaan het nu in een volgend land doen. Als het goed is heb je in je EA al en je hebt processen vooraf goed gedefinieerd en je project strak gezet, dan krijg je dat vervolgens terug. Wacht als we nu Nederland gaan implementeren we hebben België en Duitsland al gehad. Dan wil ik jullie graag ondersteunen bij die en die taak die je in je rol-out hebt, want we liepen hier en hier tegenaan tijdens de vorige roll out dus dat moeten we nu anders aanpakken. Een soort adviserende rol van de Enterprise Architect. Ze zullen geen parameters gaan aanmaken, dus geen uitvoerende taak, maar een adviserende rol zeker.
Transcript 6	IT infrastructuur\O ndersteuning implementatie	[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen Sterk mee eens. Sterker nog als je dit niet doet, dan ben je gewoon losse opdrachtjes aan het doen en heb je geen integrale visie. Dan kom ik weer met mijn voorbeeld dat wij niet hebben nagedacht over onze klantstam.
Transcript 1	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	Ik zat een beetje te denken aan bijvoorbeeld we hebben bnext en cnext gehad, dat zie ik dan even als ontwikkeling van informatiesystemen aan onze kant. Ik denk in de EA zou je wel grove beleidslijnen van dit doen we zo en dat doen we zo. We willen van elk contract dit weten, het bied je een beetje de kaders, we kunnen wel ontwikkelen zeg maar, hier zijn wel een aantal kaders die van toepassing zijn. Je moet bijvoorbeeld met je autorisaties wel hier op letten anders krijg je met de wet te maken bijvoorbeeld.
Transcript 2	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	Ja, door het hergebruiken van systemen haal je meer uit je investeringen. Daar kan ik niet veel meer aan toevoegen.
Transcript 2	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd Feit.
Transcript 3	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald Ja hier ben ik het mee eens. En het mooiste voorbeeld wat ik hier kan geven is van "X" die had daar voor een kleine eilandengroep tussen Frankrijk en Engeland in, mini staatje en belastingparadijsje. Daar had die bijvoorbeeld de workflow systemen volledig losgekoppeld van alle andere systemen. Daarbij maakt het niet uit waarvoor er een workflow wordt gebruikt, want deze heb je toch nodig. En die haalde daar enorme ROI's in door IT componenten te reduceren. Maar ook doordat inwoners van deze landen alles konden regelen via één portaal.

Transcript 5	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	<p>[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald</p> <p>Ja dus je wilt van 4 naar 1 applicatie, als dat mogelijk is in principe?</p> <p>[I]: Ja, nja. Stel je wilt een nieuw project starten. En dat stuk ga je dan misschien nog maar 1 keer implementeren. Dus in plaats van allemaal lokale optimalisaties gaat doen, zou je dit nog meer 1 keer vanuit de Enterprise gaan doen.</p> <p>Daar ben ik het sterk mee eens. Ik vind dat dat sowieso te weinig gebeurt. Als je ziet met de IMU's die worden opgesteld voor HSO Nederland. En als je kijkt naar de strategische doelen die recent zijn opgesteld, die 7 pilaren. Dan mis ik heel erg de aansluiting met de andere landen. Ik mis hier vaak de samenhang met, dat is gewoon op dit moment te minimaal. Voor mij zou het een hele logische stap zijn om EA te gaan gebruiken. En HSO beweegt zich ook al steeds meer hier naar toe en soms ook wel onder druk, maar het gaat mij nog niet snel genoeg. Willen wij de grote speler worden op de markt, wat wij willen en denken te zijn dan moet er nog erg veel gebeuren als je puur kijkt naar het centraliseren en het standaardiseren en daarbij een EA te gaan gebruiken.</p>
Transcript 5	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	<p>[I]: Door het verminderen van het aantal applicaties en het centraliseren van de IT-operaties kunnen onderhoudskosten worden verlaagd</p> <p>Ja sterk mee eens.</p>
Transcript 6	IT infrastructuur\R OI / kosten verlagen	<p>[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald</p> <p>Wat is hergebruik?</p> <p>[I]: Stel je wil een nieuw CRM applicatie implementeren, dan zou je nadat deze in één vestiging is geïmplementeerd ook uit kunnen rollen naar andere landen.</p> <p>Dan zou ik voor eens kiezen, met de kanttekening daarbij dat je een goede governance erop moet zetten. Want als jij gaat uitrollen en je gaat dan weer vechten met het volgende land, want dan kan 5 keer vechten meer kosten dan de implementaties apart te doen.</p>
Transcript 4	IT infrastructuur\St abiliteit	<p>Nee, dat geloof ik niet. Ik snap wat je hier bedoelt en dat hier wel iets in zit. Want je hebt hier wel zuiver op de bedrijfsstrategie dus niet over de IT strategie of over dat soort dingen. Ik denk niet dat die heel veel meer stabiliteit geeft. Nja goed het is wel... het punt is je moet oppassen vind ik, is dat je ik zou ook heel snel alles verbinden met elkaar. Ik geloof wel dat het stabiliteit in een IT landschap biedt. Ik denk dat het effect minimaal is omdat er best veel afhankelijkheden van elkaar zijn.</p>

Transcript 3	IT infrastructuur\T oegankelijkheid van data	[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources. Ja, ik weet niet of daar, ja en nee... Ik zie beperkt nut op het moment dat je EA ook laat, tot de applicatie op data level ja, maar op het moment dat je naar de technologie gaat dus de IT infra dan zie ik EA minder behulpzaam. Dat kun je wel doen natuurlijk. Het harmoniseren op bijvoorbeeld Azure, hé wat dat is de iT infrastructuur dan. Ik weet niet of het voordelen op data persé zit, maar ik weet niet of het echt voordelen voor data heeft. Maar daar zit het vooral voor mij op het woordje IT infrastructuur.
Transcript 4	IT infrastructuur\T oegankelijkheid van data	[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources. Mmm, ja ja, dat denk ik wel. Als jij zegt wij bieden alleen bepaalde standaarden aan naar buiten, dan weet jij voor binnen waar je je aan moet conformeren. Het is dan dus ook makkelijker toegankelijk, wij werken alleen met orderbevestiging met via XML of wij doen alle salarisstroken voor medewerkers via een vast formaat. Biedt dit wel makkelijker toegang ja.
Transcript 6	IT infrastructuur\T oegankelijkheid van data	[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources. Ja, daar ben ik het sterk mee eens. Dat is een probleem wat we nu hebben. We kunnen nog geen lijstje over BNEXT en Cnext draaien, want achter de ene staan puntjes achter BV en bij de andere niet. Ja dat is gewoon niet handig natuurlijk.
Transcript 2	Organisatie\Com municatie	Afstemming zoeken tussen business en IT. EA kijkt echt vanuit business, legt echt de business architectuur vast en IT moet hierbinnen zijn oplossingen gaan bieden. Dus ja, eindelijk wordt er iets vastgelegd vanuit business wat in architectuur gegoten is. Dat is alleen maar goed. Dan verbeter je dus de communicatie zeer zeker.
Transcript 3	Organisatie\Com municatie	[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt Ja zeker, dat is wel waar het over gaat.
Transcript 3	Organisatie\Com municatie	[I]: Jij denkt wel dat ze beter met elkaar gaan communiceren omdat projecten vanuit EA worden georganiseerd? Ja alles, maar ook omdat ze 1 set van terminologie en 1 set van een plaat hebben waar ze vanuit werken
Transcript 4	Organisatie\Com municatie	[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt Ja dat geloof ik, want die is de schakel daartussen. Die kan beide werelden bij elkaar brengen. Dit is vooral de rol van een EA vind ik.

Transcript 6	Organisatie\Communicatie	[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt. Daar zou ik sterk mee eens. Dit sluit ook een beetje aan op die holistische view. Je hebt IT en business. Bij ons zijn dat twee onafhankelijke dingen. Dat zie je ook wel is tussen HR en andere staff afdelingen. Maar EA dwingt je om hier holistisch naar te kijken. Hierdoor komen dus HR en operatie en IT en business allemaal samen.
Transcript 3	Organisatie\Globalisering en efficiënt werken	Ja dus de globalisering en de prioriteit is nu nog groter geworden en andersom komt er een bedreiging van Indiase bedrijven die nu in Nederland actief kunnen worden. EA kan dan helpen dat wij ook efficiënt zijn ondanks dat wij een hoger uurtarief hebben.
Transcript 1	Organisatie\Informatiekwaliteit	Ja ik denk omdat dan zeg maar de informatie centraal komt te staan, nu was die informatie er misschien ook wel maar dan versnipperd. Waardoor je toch delen van informatie mist als je niet de hele puzzel compleet hebt. Ik denk dat de kwaliteit wordt verhoogd omdat je alles samen brengt en daardoor degene die de informatie vraagt beter het complete plaatje kan vormen. En ik zie bijvoorbeeld met die contracten optimalisatie, maar als ik niet zeg wat er in moet en wat verplicht is dan schiet het ook niet op. Dus als je zaken verplicht moet invullen heb ik ook betere informatie uiteindelijk.
Transcript 2	Organisatie\Informatiekwaliteit	Dat staat los van elkaar denk ik. Ja de informatiekwaliteit wordt verhoogd, omdat je het maar eenduidig vastlegt. Maar als je er voor kiest om de informatie in het verkeerde systeem vast te leggen. Of als je informatie laat liggen door het eenduidig vast te leggen dan gaat de informatiekwaliteit juist naar beneden.
Transcript 3	Organisatie\Informatiekwaliteit	Informatiekwaliteit die link zag ik niet helemaal. Als je het puur hebt over de kwaliteit van data dan denk ik niet dat EA daar wat aan doet. Puur de kwaliteit van data zijnde zeg maar, het aantal klantgroepen zijn zojuist gebruikt, daar doet EA toch niet zo heel veel aan.
Transcript 3	Organisatie\Informatiekwaliteit	Dat is wel een mooi voorbeeld wat jij geeft. Maar informatiekwaliteit is ook dat de ene het niet paars noemt en de andere magenta, maar puur consolideren een EA doet daar dus niks aan. Er zijn daarvoor andere methodieken om daarvoor de masterdata onder de loep te nemen. Dat is een heel onderwerp op zich. Maar je ziet toch wel heel vaak gebeuren dat je systemen samenvoegt en data samenvoegt, maar dat je deze niet werkelijk samenvoegt maar eigenlijk op elkaar stapelt binnen het nieuwe systemen. En omdat de exercitie om twee vaten inkt waarvan ene paars zei en de andere magenta en om daarvan vast te stellen dat dit echt hetzelfde is. Dit heb je ook al met klant systemen, hoe kom er nu achter dat de Koen Bovenschen uit twee systemen ook echt dezelfde zijn. En daar doet EA niet per se wat aan. Is wel een rotonderwerp.

Transcript 5	Organisatie\Informatiekwaliteit	<p>[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd Sterk mee eens. [I]: Waarom? Vaak heb je binnen de organisatie te maken met de integriteit van data. Dus des te meer informatiesystemen je gebruikt des te meer de integriteit van je data in gevaar kan komen. En het consolideren van het aantal informatiesystemen heeft daar juist een meerwaarde in om dat tegen te gaan.</p>
Transcript 6	Organisatie\Informatiekwaliteit	<p>[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd Ja daar ben ik het niet helemaal mee eens. Op zich is er niks mis mee als je een klantstam in Bnext en CRM hebt. Als je maar zorgt dat je zegt van deze is leidend. En ik heb een EA die is leidend en die voor die, dan hoeft het helemaal niet erg te zijn. Dan hoeft je die helemaal niet op een hoop te gooien. Sterker nog als je die allemaal op een hoop gooit. Dan gaan we weer terug waar we jaren geleden vandaan kwamen naar die massieve ERP systemen waar je alles op een hoopt gooit. Daarom zou ik hier oneens zeggen. Consolideren is geen doel op zich. De informatiekwaliteit wordt geborgd door een goede EA visie te hebben. En in een EA hoort ook bij hoe je omgaat met je masterdata. En dat als je dat gewoon goed definieert dan hoeft dat helemaal geen probleem te zijn dat dat verspreid is over verschillende systemen</p>
Transcript 1	Organisatie\Interoperabiliteit	<p>Nou omdat ik wel merk dat dat een wens is van de verschillende landen om wel samen te werken en het zo goed mogelijk te doen. Ik merk dat met name met ISO, DPO, daar werken wij wel gewoon samen met Engeland en Duitsland. Dat gaat echt als een speer. Daar hebben we elke week calls over met elkaar. We hebben bepaalde registers die we met z'n alle in sharepoint hebben gebouwd en elk land houdt hier zijn eigen zaken bij waar we nu ook dashboards etc. op aan het bouwen zijn, dus ik zie daar wel zeker waarde in.</p>
Transcript 3	Organisatie\Interoperabiliteit	<p>[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie Nee ja ik denk dat die daar juist te kort schiet. Ik denk dat EA te weinig grip geeft op de "hoe" doe je dat dan.</p>
Transcript 4	Organisatie\Interoperabiliteit	<p>[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie Ja dat geloof ik zeker. Dat is denk ik 1 van de cruciale dingen. Dat je niet alleen naar je zelf kijkt, maar ook naar andere facetten kijkt. Dus het is meer een kwestie van geven en nemen, je wordt er een ander mens door.</p>
Transcript 6	Organisatie\Interoperabiliteit	<p>[I]: EA verandert de mentaliteit van de mensen in de organisatie van zelfgerichtheid tot organisatie oriëntatie Eens. [I]: Ja heb je net ook al even uitgelegd over dat je elkaar moet helpen etc. Precies, en niet sterk mee eens, omdat je dan de suggestie zou wekken dat EA de toverstaf is. Dat is het niet, want ook zonder EA kun je ook gewoon met initiatieven als OneHso, mindset kun je ook zorgen tot organisatie oriëntatie.</p>

Transcript 2	Organisatie\Organisatiewijzigingen/herstructureren	Ja, nieuwe organisatie wijzigen of nieuwe structuren inzetten, ik hoop dat je dat vanuit een architectuur gedachte doet of vanuit een business gedachte. Anders moet je het niet doen namelijk. En hoe dat er dan uit ziet heb je beschreven in je EA.
Transcript 3	Organisatie\Organisatiewijzigingen/herstructureren	[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht Je kunt een EA je organisatie ook zo modelleren, je kunt ook capabilities daartussen hangen. Dus ik heb capabilities en die hangen zo in een bepaalde afdeling. Als je dat als organisatie duidelijk hebt en dit ook per persoon weet dan kun je dat gaan shuffelen dan is het oké vrijwel direct duidelijk wie wat moet gaan doen.
Transcript 4	Organisatie\Organisatiewijzigingen/herstructureren	[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht Ja dat geloof ik ook wel ja. Want als ze het proces goed begrijpen en overzien kunnen ze daar op ondersteunen. Dan kunnen ze ook helpen met hoe we de organisatie opnieuw gaan inrichten. Hoe gaan we dit organiseren en wat voor effect heeft dit op de IT.
Transcript 5	Organisatie\Organisatiewijzigingen/herstructureren	[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht Ja dat denk ik wel mee eens. [I]: Waarom? Structuren en organisatiestructuren komen natuurlijk vaak terug in je Enterprise architectuur, dat zit diep geworteld. Op het moment dat er een wijziging gaat plaatsvinden en je hebt je EA strak staan en deze is dus transparant en inzichtelijk daardoor. Kunnen er makkelijker organisatie wijzigingen denk worden doorgevoerd systematisch.
Transcript 6	Organisatie\Organisatiewijzigingen/herstructureren	[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht Ja dat is weer een beetje hoe breed leg je EA uit. Daar zou ik zeggen neutraal. Want als je organisatie, dan krijg je ook soms ik ga dit poppetje daar neerzetten en dat poppetje daar neerzetten. Oh ja maar wacht is even. 1 processtap valt nu uit in twee misschien moeten we dan een workflow aanpassen. Ja dus met een beetje goede wil kan je hier ja op antwoorden, maar je kunt er ook nee op antwoorden en zeggen van EA heeft meer te maken met missie, strategie, processen, architectuur en iets minder te maken met organisatiecultuur, structuur, poppetjes, harkjes en hiërarchie dan leg je EA wel heel breed uit.

Transcript 2	Organisatie\Wet en regelgeving	<p>Ja, zeer zeker wel. Als je EA goed inzet dan beperk je je registraties en dat wordt het makkelijker om wet- en regelgeving na te leven.</p> <p>[I]: Ja en ik denk ook omdat je gestandaardiseerd hebt, dat je processen van maand en kwartaalafsluiting te doorlopen zijn, maar dat bedoel jij ook of niet?</p> <p>Ja, maar ook het beperken van het aantal databases. En als je het aantal databases hebt beperkt en je moet ergens ingrijpen omdat wet- en regelgeving wijzigt, dan hoeft je dit nog maar op één plek te doen.</p>
Transcript 1	Portfolio management	<p>Dat klopt ja, en de input komt vanuit de landen en ehm je ziet nu dat er voorzichtig geprobeerd wordt om de IT manager wat meer bevoegdheden op de groep te geven zodat hij wat meer vanuit de groep kan acteren, maar zijn verantwoordelijkheid ligt natuurlijk lokaal hier in Nederland. Eigenlijk zou vanuit de groep iemand moeten zeggen deze kant gaat het op en dat de landen meer in de uitvoerende modus zitten. De beslissingen vanuit de groep worden vaak weer door de landen voorgekookt op dit moment.</p>
Transcript 2	Portfolio management	<p>Dat is er maar 1tje hé... eh er zijn meer parameters in deze. Waar wil je naar toe met je business, wat doet de markt etc. dat bepaalt ook je portfolio dus niet alleen EA. Het ondersteunt hem wel, maar is niet zaligmakend is deze.</p>
Transcript 3	Portfolio management	<p>[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan</p> <p>Portfolio gewoon, volgens mij is dat hetgeen waar EA het makkelijkst toepasbaar is. Ik vroeger bij "bedrijf x" gewerkt en daar deed ik ook portfolio management voor alle bedrijven van alle projecten. En dat is waar EA het meest tot zijn kracht komt. Dat is volgens mij ook waar je mee zou moeten beginnen.</p> <p>[I]: En voor HSO zie jij dat ook gewoon werken?</p> <p>Ja kijk, portfolio management als je dat zou spiegelen aan HSO en je zou dat koppelen aan de EPIC levels en je zou zeggen welke afdeling heb ik nodig om welke epic uit te voeren, zou je dus een vanuit een capaciteits oogpunt kunnen zien van, oké die epic zou ik niet samen kunnen doen, want daar heb ik onvoldoende capaciteit voor om dat in die maand zo te kunnen doen. Dus dan kun je gaan praten over prioritering en dat is wel weer waar EA de input levert.</p> <p>[I]: Is dat dan alleen op prioritering? Of is dit ook nog sterk afhankelijk van marktwerking etc.?</p> <p>Ehm, EA geeft inzicht natuurlijk hé. EA besluit eigenlijk niet. EA in de notendop is eigenlijk als wij deze twee projecten met elkaar gaan omdraaien wat zijn dan hier de consequenties hiervan? Ja marktwerking, ja marktwerking geeft eigenlijk ook aan dat bepaalde projecten eerder zouden moeten als je dat weer zou koppelen aan capabilities en je zou zeggen van ik wil die capability eerder hebben, dan zou je vanuit EA moeten kunnen zien van ik wil dat project eerder hebben.</p>
Transcript 3	Portfolio management	<p>Ja roadmap en portfolio is wat mij betreft het beste waar EA zijn toepassing heeft.</p>

Transcript 4	Portfolio management	[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan Ik denk het niet. Want je bedoelt je portfolio management tuurlijk in de zin van de portfolio van een business management. Dat je meerdere activiteiten uitvoert en meerdere portfolio's runt en middels z'n grote organisatie zoals een organisatie als KPN. Kan EA daar bij ondersteunen, dat geloof ik wel, maar wel dusdanig minimaal dat ik daar geen eens neer zet.
Transcript 5	Portfolio management	Eens. Omdat je op Enterprise niveau de projecten gaat beoordelen kan dit leiden tot betere beslissingen.
Transcript 6	Portfolio management	[I]: EA kan voor ondersteuning zorgen in portfolio management en het evalueren hiervan Ja dan zou ik neutraal zeggen. Ook zonder EA weten wij wel dat we iets moeten met bepaalde processen. Ook als we geen EA hadden dan hadden wij ook wel verbeteringen doorgevoerd.
Transcript 1	Proces harmonisatie\Kennismangement	Ik denk wel dat zaken die goed zijn voor Nederland ook goed zijn voor andere landen, maar daar moeten ze wel hun organisatie op hebben ingericht. Zodat je dat toe kan passen.
Transcript 1	Proces harmonisatie\Kennismangement	Ja daar kom je dan vaak pas bij toeval achter dat een ander land dan ook iets heeft, want dat wordt niet centraal opgeslagen.
Transcript 2	Proces harmonisatie\Kennismangement	Nou ja, net wat ik zeg. Feitelijk denk ik dat er veel overlappende processen zijn. Waar je ook al best al overlappende systemen kan hebben. Neem onze financiële administratie, wat wij doen is, wij implementeren bij onze klanten financiële administraties met multi tendency. En eigenlijk weet ik niet eens of HSO wel alle werkmaatschappijen op D365 heeft aangesloten en de financiële centraal voeren. Dat zou er één kunnen zijn. Een ander is planning en een derde kennismangement. Ik kan zo een aantal domeinen noemen waar als je daar een wat integrale aanpak kiest. En inderdaad die bedrijfsprocessen identificeert die gelijk zijn of gelijk kunnen lopen. En daarmee vergroot je schaalgrootte en verbeter je efficiency.
Transcript 2	Proces harmonisatie\Kennismangement	Ja, dat is een stukje kennismangement ja. Waar ik nog steeds wel erg naar kijk is, onze processen finance, allocatie, kennismangement en dergelijk zijn andere processen dan wat wij bij klanten implementeren.

Transcript 1	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Verder denk ik zoals debiteurenbeheer en wie wat doet, hoe wij bijvoorbeeld debiteurenbeheer eh proces in elkaar hebben steken, wij hebben servicelines dus de project manager moet gaan lopen als er iets mis is met de klant. Dat denk ik dat voor Duitsland ook zo is, maar ik weet daar niet in hoeverre die ook met service lines te maken hebben of dat die nog met het oude ES en CS werken. Daar kan natuurlijk zijn dat de processen daar volledig anders lopen, omdat de functies ook niet identiek zijn. In Duitsland heb je PMO's die bijna de PM aansturen terwijl in Nederland hier ze de secretaresse van de projectleider zijn. Dat is een hele andere rolinvulling. Ja daar zouden we dan mee moeten beginnen. Wat dan een rol moet doen en dat we dan rollen gaan samenvoegen, wat betekent dat dan in je proces. Uiteindelijk denk ik wel hoe wij het totaal proces, facturen inboeken, betaallijsten en het geld binnenhalen dat dat het proces is waar de juiste mensen lopen en iedereen gewoon betrokkenheid heeft bij het binnenhalen van het geld. Dus ik denk dat dat wel te kopiëren is naar andere landen. Alleen dan moeten ze wel hun staff door op indelen.
Transcript 2	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Nou ja, net wat ik zeg. Feitelijk denk ik dat er veel overlappende processen zijn. Waar je ook al best al overlappende systemen kan hebben. Neem onze financiële administratie, wat wij doen is, wij implementeren bij onze klanten financiële administraties met multi tendency. En eigenlijk weet ik niet eens of HSO wel alle werkmaatschappijen op D365 heeft aangesloten en de financiële centraal voeren. Dat zou er één kunnen zijn. Een ander is planning en een derde kennismanagement. Ik kan zo een aantal domeinen noemen waar als je daar een wat integrale aanpak kiest. En inderdaad die bedrijfsprocessen identificeert die gelijk zijn of gelijk kunnen lopen. En daarmee vergroot je schaalgrootte en verbeter je efficiency.
Transcript 3	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Ben ik het sterk mee eens. Vooral ook omdat ik denk als HSO als je door wilt bouwen en je wilt land toevoegen. En als je vanuit de EA dit goed neerzet dan kun je heel makkelijk extra land toevoegen en ik denk ook als je hem omdraait en je zou een overname doen en iemand doet iets efficiënter dan jijzelf deed hé, dan zou je dat kunnen toevoegen aan je EA model en aan je bestaande organisatie kunnen verbeteren en tegelijkertijd ook meteen te kunnen doorvoeren in die organisatie die je net hebt aangekocht. Ik denk wel dat dit de kern is waar EA over gaat.
Transcript 3	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Ja, ik denk hier juist. NL doet bepaalde dingen beter en Engeland doet bijvoorbeeld bepaalde dingen beter. Ik denk dat daar bepaalde voordelen in zitten en ik denk dat je de voordelen best van elkaar kan gebruiken. Maar je kunt ook projecten van elkaar overnemen en je kan ook finance over de landen heen organiseren je zou slimmer met je pijplijn kunnen omgaan. Dus ik denk dat is wel belangrijk, nu met corona en thuiswerken, waarom zouden wij geen projecten vanuit Nederland kunnen doen voor Engeland.

Transcript 3	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Standaardiseren ja, dat is wel waar EA over gaat. Standaard modellen, waarom zouden wij onze eigen dingen moeten bedenken? Ik zie het ook wel op een andere manier. Als ik bij een technisch bedrijf een opdracht doe, dan merk ik dat deze veel meer geneigd zijn om dingen specifiek te maken. Dat zie je binnen HSO ook. Dat komt omdat dit soort bedrijven, maar ook ehm bij vergelijkbare bedrijven heb je te maken met hobbyisten die dat altijd denken dat kan ik zelf beter en ik kan dan dichterbij de gewenste situatie komen. En ik denk dat het ons kan helpen om daar iets meer afstand van te nemen en te zeggen van de standaard is ook goed en daarmee enable ik weer XYZ en dat is wat EA weer zichtbaar kan maken.
Transcript 4	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	IJ: Nee ik bedoel echt door het gebruik te maken dat je dat over de gehele Enterprise, dat je dan bijv. voor heel HSO group haar efficiëntie en effectiviteit kan verbeteren. Dus in plaats van per losse organisatie dat je voor de gehele Enterprise verbeteringen zou doorvoeren. Precies, ja oké. Ja dat zou het moeten zijn hé, dat je door het grote beeld te zien dat je daardoor veel efficiënter en veel effectiever oplossingen moet kunnen zijn die voor je gehele landschap veel beter zijn. Dat zie ik wel. Wel denk ik wel hoe je efficiëntie en effectiviteit meet. Als je voor de gehele Enterprise meet zou die beter zijn, maar lokaal denk ik van niet. Als jij zegt van we zetten FO in en dat zitten we voor productie in, maar ook voor onze shops koppeling, maar omdat het voor de totale architectuur door die applicatie wel in te zetten dan is het voor die mensen bij Retail misschien niet wenselijk is terwijl het over de gehele linie wel goedkoper is en het beter performed.
Transcript 4	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Ik moet wel zeggen, bij Unit 4 riep ik ook altijd we moeten meer uniformeren. We moeten ons wel realiseren dat de IT zo verschrikkelijk dynamisch is. Er is geen enkele andere business tak die zich sneller ontwikkelt dan IT. Dat is hartstikke mooi, maar het nadeel daarvan is dat je eigenlijk niet heel lang de tijd hebt om ergens goed bij stil te staan. Kijk maar is hoe dit vroeger bij BAAN was opgelost, dit was soms beter dan hoe het nu is. Hoe komt het dat Baan nu niet meer geïmplementeerd wordt en Microsoft wel, tuurlijk komt dit hoe de geschiedenis is verlopen, dat snap ik ook wel. Maar ik denk dat het product wel had overleefd als het er sterker in had gestaan. Ik vind uniformeren een hele mooi, maar in de praktijk schijn je daar toch heel veel moeite mee te hebben. Dat zie ik bij HSO, maar ook bij Unit 4. Het blijkt gewoon altijd heel lastig. Echte uniformering heeft vaak pas echt zin als je in een klein team zit. Als je bijvoorbeeld werkt in klantteams of kleine organisatie teams als je bijvoorbeeld agile werkt. Daar buiten is het toch heel lastig is.

Transcript 4	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Nou nee, maar ik geloof wel dat EA hier een toegevoegde waarde in heeft. Waar we nu naar kijken is een echte uniformering maar dit zit op een lager niveau, zo zie ik dat. Want ik denk juist dat hier wel veel in te doen is. Maar we hadden er net al even over, hoe kan je nou bijvoorbeeld een ik zeg even dat was mijn beeld wat ik er over had. Hoe zorgen we er nou bijvoorbeeld voor een diagnose met een BUG lijst etc. dat voor iedereen hetzelfde is. Iedereen doet hier toch weer zijn eigen sausje heeft. Ik denk dat een EA'er er wel voor kan zorgen dat hier mee structuur in komt. Snap je dat?
Transcript 5	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	<p>[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald</p> <p>Ja dus je wilt van 4 naar 1 applicatie, als dat mogelijk is in principe?</p> <p>[I]: Ja, nja. Stel je wilt een nieuw project starten. En dat stuk ga je dan misschien nog maar 1 keer implementeren. Dus in plaats van allemaal lokale optimalisaties gaat doen, zou je dit nog meer 1 keer vanuit de Enterprise gaan doen.</p> <p>Daar ben ik het sterk mee eens. Ik vind dat dat sowieso te weinig gebeurt. Als je ziet met de IMU's die worden opgesteld voor HSO Nederland. En als je kijkt naar de strategische doelen die recent zijn opgesteld, die 7 pilaren. Dan mis ik heel erg de aansluiting met de andere landen. Ik mis hier vaak de samenhang met, dat is gewoon op dit moment te minimaal. Voor mij zou het een hele logische stap zijn om EA te gaan gebruiken. En HSO beweegt zich ook al steeds meer hier naar toe en soms ook wel onder druk, maar het gaat mij nog niet snel genoeg. Willen wij de grote speler worden op de markt, wat wij willen en denken te zijn dan moet er nog erg veel gebeuren als je puur kijkt naar het centraliseren en het standaardiseren en daarbij een EA te gaan gebruiken.</p>
Transcript 6	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	<p>[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA</p> <p>Dan zou ik zeggen zeer eens. Alleen dan nu even EA op NL schaal en later op globale schaal. Dat EA denken zat er in Nederland ook niet in. Op het moment dat je zegt hier gaat iets fout. Dan is de pavlov reactie van HSO oh, we gaan een rapport maken. Nee wat is onze visie, wat is onze strategie en dan pas gaan we naar de tooling kijken. Dus bijvoorbeeld planning, het planningsproces loopt niet goed. Ja dan kunnen we iets programmeren een tool zoeken... nee nee nee.. hoe is het georganiseerd, hoe moeten de processen lopen en dan blijven we gewoon Excel gebruiken. Ja tuurlijk gaan we ooit een andere tool gebruiken, maar dit moet wel in de juiste volgorde aangevlogen worden.</p>

Transcript 6	Proces harmonisatie\Proces harmonisatie algemeen	Ja en wat ik net ook zei, dat heeft twee kanten. Dat is ons eigen proces, dat is ons proces als wij projecten doen moet die langs het technical architecture board en een bid review en we zorgen dat de project manager die het moet gaan uitvoeren betrokken is. We hebben onze eigen governance proces. Wat je ja, met de EA methodiek, strategie proces en zorgen dat de tooling dat ook op orde is, dat moet uiteindelijk voor hogere kwaliteit zorgen. Dan hebben wij nog een ander aspect dat is als je bijvoorbeeld in de retail al de EA gedachte doorvoert. Dus niet meteen tegen de klant zeggen van we komen met schroevendraaier aan, maar we hebben ook een best practice EA model met standaard processen. Dan gaan we ook aan die kant verbeteren. Dus dat is EA toepassen op de markt en EA toepassen op ons eigen proces.
Transcript 2	Proces harmonisatie\Resources	Nee, dat niet persé. Maar je kan wel je planning lokaal uitvoeren volgens een proces wat we onderling hebben gesproken. Dus op het moment dat ik allocatie heb die ik niet kan invullen dat ik dan wel andere werkmaatschappijen kunnen meedenken. Als het aanvraagproces goed is en er wordt bij mij een developer gezocht met een bepaald kennisdomein, dat zou fantastisch zijn als die vraag ook door de wereld heen inzichtelijk is en die zegt joh ik heb iemand die best is een keertje in Nederland wil werken of die remote zou kunnen werken zou dat prachtig zijn.
Transcript 2	Proces harmonisatie\Resources	Overlappende resources en anders inzetten, dit gaat over vanuit de proces gedachte neem ik aan? Dat je de dienstverlening wat generieke wil neerzetten over de onderneming heen. Wil nog niet zeggen dat je je resources ook wat makkelijker op een andere manier kan inzetten. Dat is enge hoor. En overlappende functies zien, let op daarzo, want hier zijn ook veel meer parameters dan architectuur. [I]: Wat ik ook vaak in de literatuur lees is dat zij bijvoorbeeld meerdere ontwikkelaars hadden die allemaal een beetje van alles wat deden en dat vervolgens iedereen een specialisme kreeg om dit veel beter uit te nutten. Jaa, op die manier. Ik zit bijvoorbeeld te denken in de administratie. We hebben een overlappende functie bijv. planner. Stel wij hebben binnen HSO Nederland 4 planners, die kan je niet zomaar bij elkaar brengen en we houden er 2 en die andere 2 gaan maar even wat anders doen. Snap je wat ik bedoel, er zit echt nog wel wat resource management aspecten aan.
Transcript 3	Proces harmonisatie\Resources	Ja, ik denk hier juist. NL doet bepaalde dingen beter en Engeland doet bijvoorbeeld bepaalde dingen beter. Ik denk dat daar bepaalde voordelen in zitten en ik denk dat je de voordelen best van elkaar kan gebruiken. Maar je kunt ook projecten van elkaar overnemen en je kan ook finance over de landen heen organiseren je zou slimmer met je pijplijn kunnen omgaan. Dus ik denk dat is wel belangrijk, nu met corona en thuiswerken, waarom zouden wij geen projecten vanuit Nederland kunnen doen voor Engeland.

Transcript 3	Proces harmonisatie\Resources	<p>Ja, kijk dat zijn denk ik al die modellen die EA biedt hé. Hoe hangt een resource aan een afdeling en een capability, wat kan die en dat allemaal zichtbaar maken. Dus de skillmatrix ofzo ook dat is EA hé.</p> <p>[I]: Is dit gebruikelijk dat je dit vastlegt in EA?</p> <p>Ja in die modellen leg je die afhankelijkheden en relaties vast. Dus je kan zeggen van nou ik heb hier resource X die kan dit en dit en dit, ik heb hier een project en dat vraagt dat vraagt dat en dat nouja ik denk hoe beter je dat doet dan ga je weg van die hokjes die we vandaag de dag hebben. Want ik geloof niet dat jij vandaag de dag op een CRM project wordt ingezet terwijl er genoeg CRM projecten zijn waar jij echt wel wat toe te voegen hebt.</p>
Transcript 4	Proces harmonisatie\Resources	<p>[I]: Doordat bepaalde functies overlappen kunnen resources op andere manieren worden ingezet</p> <p>[I]: Een goed voorbeeld is hier misschien van een system administrator die je nu in elk land hebt zitten. Dit is misschien niet helemaal niet meer nodig als je dit centraliseert, misschien wel hetzelfde voor finance. Dan zou je resources overhouden die je op andere gebieden kan inzetten.</p> <p>Ja dat denk ik ook wel een soort van shared services achtig iets, ja daar ben ik het wel mee eens. Ik ga er weer even van uit als je bepaalde applicaties en integraties overziet en dit goed toepast dan heb je ook in je model meegenomen dat je resources hier ook tot efficiëntie gaan leiden. Dus zou je deze ook op een betere manier kunnen inzetten.</p>
Transcript 6	Proces harmonisatie\Resources	<p>Als je binnen de muren van Nederland kijkt, wij hebben een development club in UO en bij support. Als wij ons eigen huis op orde brengt. Ik heb een project en ik heb een planningsaanvraag, en die gaat naar een planningsafdeling. Oh hoezo heb ik dan 2 clubs? Ja dat soort dingen gaan zeker gebeuren. Ik ben het hier niet helemaal mee eens, want ook dit kun je ook zonder EA doen.</p> <p>[I]: Als je dit nog een stap verder zou doen, zie jij het dan gebeuren dat er bijvoorbeeld een internationale development club komt?</p> <p>Ja dat zie ik zelf als eerste ontstaan. Ik hoorde van onze US collega, die had klanten die vroegen van hé, dat remote werken gaat zo goed, waarom moet ik een ontwikkelaar uit Amerika hebben terwijl iemand uit Zuid-Amerika misschien de helft goedkoper is.</p>
Transcript 2	Proces harmonisatie\Uitdragen 1 organisatie naar klanten	<p>Ja, nja feit. Wij doen onze klanten nog te vaak pijn. En ik denk dat daar best verbeteringen in mogelijk zijn. En ook hier weer naar kijken naar eenduidigheid van data, processen en informatie kan je ook die eenduidigheid naar je klanten laten zien.</p>

Transcript 2	Proces harmonisatie\Uitdragen 1 organisatie naar klanten	[I]: Heb jij daar een voorbeeld van dat wij klanten nog wel is pijn doen? Ehm, dat vind ik wel een lastige. Maar wat wel een hele interessante is de noodzaak tot overdracht tussen PS en MS bijvoorbeeld. Dat is wel heel bijzonder. En dat onze klanten dat dan steeds eeh dat wij dat bij onze klanten neerleggen, dat wij niet in staat zijn om MS tijdig bij het project te betrekken. Dat is wel bijzonder vind ik ja.
Transcript 4	Proces harmonisatie\Uitdragen 1 organisatie naar klanten	[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben Ja, dat denk ik wel. Als jij je systemen uniformeert en daarvoor zorgt dat je bijvoorbeeld één gezicht naar buiten hebt. Dat vindt "klant" ook belangrijk want als ik een vestiging in het buitenland naar binnen stap exact hetzelfde gevoel hebben, maar dit geldt natuurlijk ook voor de digitale ervaring. Bijv. een webshop of website bezoeken, dan zou het per land niet moeten uitmaken hoe dit eruit ziet.
Transcript 6	Proces harmonisatie\Uitdragen 1 organisatie naar klanten	[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben Ja weet je, dat zou ik oneens doen. Daar zit de kern niet bij EA. Of je moet EA wel heel breed uitleggen. Dit heeft meer met mindset te maken, met elkaar steunen, met bonusregelingen dat jij er ook beter van wordt als jouw collega het goed doet bij die klant dus daar zou ik oneens doen.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Commitment	Ja dat ben ik met je eens, maar dan moet er ook een goed plan liggen en dat moet er ook commitment zijn van alle lagen zeg maar wil het dan kunnen werken.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Cultuurverschillen	Ja de schaalvoordelen zijn zeker te krijgen. Het is wel zo dat ieder land zijn eigen gewoontes en eigen cultuur heeft dat dit nog wel is de weg staat moet ik zeggen. Wat voor ons bijvoorbeeld de uitgifte van laptops of telefoons, ja wij hebben daar een partij die heeft een portal enzovoorts. En dat zegt Duitsland voor ons werkt dat niet, want wij zijn geografisch verspreid, dus wij willen dit lokaal kunnen ophalen. In plaats van dat dit via kantoor wordt uitgedeeld. Die gaan dan niet mee in onze CYOD regeling. Sommige dingen zijn erg land gedreven, omdat soms dat een regeling is die bij ons in de wet past.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Cultuurverschillen	[I]: Ja en het moet natuurlijk ook binnen de cultuur passen zei jij al hé. Ja de cultuur vind ik wel een dingetje. Maar dat zie je straks bij die projecten nog wel een keer terug.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Cultuurverschillen	Ja dit heb ik ook eerder benoemd. Tussen de landen zitten er gewoon verschillen in cultuur. In Duitsland zijn ze erg extreem met de handtekeningen etc. bijvoorbeeld. Daar zijn de mensen erg blauw. Wat je daar ook veel ziet is dat zij veel grotere reisafstanden hebben, waardoor ze vaak in hotels verblijven en vaak op vrijdag vrij nemen. Dit heeft dus ook impact op HR. Dat zijn dingen waar hun mee te kampen hebben waar wij eigenlijk niet mee te maken hebben. Ik denk dat het belangrijk is dat je weet dat je niet zomaar een plan op een ander land kan projecteren, maar dat dit wel duidelijk impact kan hebben.

Transcript 1	Randvoorwaarden\Holding	Dat klopt ja, en de input komt vanuit de landen en ehm je ziet nu dat er voorzichtig geprobeerd wordt om de IT manager wat meer bevoegdheden op de groep te geven zodat hij wat meer vanuit de groep kan acteren, maar zijn verantwoordelijkheid ligt natuurlijk lokaal hier in Nederland. Eigenlijk zou vanuit de groep iemand moeten zeggen deze kant gaat het op en dat de landen meer in de uitvoerende modus zitten. De beslissingen vanuit de groep worden vaak weer door de landen voorgekookt op dit moment.
Transcript 6	Randvoorwaarden\Holding	Het is nu nog te vroeg om te harmoniseren tussen de verschillende landen, want dit zou uiteindelijk alleen maar vertragen. Vanuit de Holding is hier op dit moment nog niet een bepaald volwassenheids niveau bereikt. Wel is er al in overeenstemming met andere landen een pull principe afgesproken. Dit houdt in dat als een ander land denkt dat een proces of applicatie goed werkt dat zij hier dan ook gebruik van kunnen maken.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Kosten	Ik denk dat het zeker waarde toe kan voegen even los van de geldkwestie, want je moet wel geld loskrijgen natuurlijk.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Kosten	Op de vlakken waar wij al de samenwerking opzoeken met andere landen gaat dit eigenlijk altijd erg goed, maar waar het altijd op fout gaat is de centen.
Transcript 1	Randvoorwaarden\Laagdrempeligheid	EA moet zo laagdrempelig zijn dat mensen het ook wel gaan gebruiken. Niet dat het zo de kast in gaat.
Transcript 6	Randvoorwaarden\Volwassenheid	Het is nu nog te vroeg om te harmoniseren tussen de verschillende landen, want dit zou uiteindelijk alleen maar vertragen. Vanuit de Holding is hier op dit moment nog niet een bepaald volwassenheids niveau bereikt. Wel is er al in overeenstemming met andere landen een pull principe afgesproken. Dit houdt in dat als een ander land denkt dat een proces of applicatie goed werkt dat zij hier dan ook gebruik van kunnen maken.
Transcript 6	Randvoorwaarden\Volwassenheid	[I]: EA kan door schaalgrootte en door verbeteringen door de gehele Enterprise door te voeren haar efficiëntie en effectiviteit verbeteren Dat zou nu stranden in schoonheid. Daarom is het ook zo lastig om nu te zeggen eens of oneens. Principieel ben ik het er mee eens, maar niet op dit moment. [I]: En heb jij hier wel een gevoel bij wanneer dit wel zou kunnen? Is dat bij een bepaald aantal mensen of meer van de business is nu volwassen genoeg om te gaan kijken of we EA kunnen gaan toepassen. Ja, daar moet de business wel echt een stuk volwassener zijn. Dan heb je het wel over enkele jaren.

Transcript 6	Randvoorwaarden\Volwassenheid	<p>[I]: En stel je zou nu een aantal grote overnames doen, zou je dan nog steeds zeggen van joh doe de eerste paar jaar nog maar even jullie eigen ding voordat wij met onze processen om de hoek komen.</p> <p>Ja kijk op het moment dat jij bijvoorbeeld IBM hé. IBM is z'n uitkristalliseerde onderneming. Die hebben een hele sterke holding staan, financieel super gezond. Op het moment dat die een overname doen binnen een maand herken je dat bedrijf niet meer. Alle processen alle systemen zijn gemigreerd. Ja dat is prachtig als dat kan, maar nogmaals die volwassenheid, dan heb je ook een holding nodig die wat meer body heeft. Die z'n absorptie en harmonisatie van processen ook in korte tijd kan afhandelen. Die maturity hebben wij nog niet op holding niveau.</p>
Transcript 1	Risico management	<p>Ja ik ehm, dit gaat me name om het risico's beoordelen hé, dat vind ik belangrijk. Wij zijn toevallig in een meeting voor jou. We zijn bezig met centraal contract management en daar hebben we alleen HSO-NL als scope. En daar hebben we ook een risico beoordeling toegevoegd. Je moet daar zeg maar een vijftal vragen formuleren waarin we een soort van risico inventarisatie doen. Zeg maar met de impact en frequentie, die ken je misschien wel vanuit de studieboeken en daarbij groen, geel en rood. Ik vind het wel belangrijk dat we een risico profiel aan een klant hangen.</p>
Transcript 1	Risico management	<p>Ja we hebben toevallig dus in die meeting net, dat is dan wat meer op project niveau. Je noemt een aantal voorbeeld risico's die hebben allemaal een thema. En daar ga je van zeggen, nou is dat risico aanwezig ja/nee en dan telt het ene risico zwaarder als de ander. Daar krijg je dus uiteindelijk een kleur en thema uit. Er komen steeds meer risico's bij. Risico's kunnen ook zijn dat we te veel data bij klanten in kunnen zien. Er zijn zoveel kleine risico's en die kunnen uitgroeien tot groot. Dus ehm ja wij zijn bezig IPR, interne project reviews. Waarin we ook risico's ook een plek willen geven. Helemaal bij aanvang bij een project, moeten we nou een project wel of niet doen. Gaan we bijvoorbeeld een nieuwe technologie gebruiken waardoor we risico lopen, klopt het aantal dagen wel wat wij hebben aangegeven. Dit is een tool die we universeel willen gaan gebruiken voor alle projecten.</p>
Transcript 2	Risico management	<p>Dus als paraplu om risico's te beoordelen als er iets is met klantdata dan wil je snel weten waar dat zit. Met EA vind je dit snel terug. Dat is een primaire en een tweede is als je door verandering in het speelveld en corona is er één van aan knoppen moet draaien, moet je wel weten aan welke knoppen je moet draaien. Hé het voorbeeld dat rapportage structuren nog niet opgezet zijn, ja die had je eigenlijk al moeten hebben. Middels EA had je hier al wat tijdiger over na kunnen denken.</p>

Transcript 3	Risico management	<p>[I]: Wat daarmee wordt bedoeld is. In je EA modellen heb je natuurlijk behoorlijk wat vastgelegd met de kant die je op wilt en als goed is heb je nagedacht over de verschillende afhankelijkheden tussen de verschillende bedrijfsfacetten. En op basis van die modellen die je dan hebt, als je dan een nieuw project start, zou je makkelijker risico's in kaart kunnen brengen.</p> <p>De duidelijke paraplu helemaal mee eens. Om risico's te beoordelen is het de bedoeling dat je dat wat beter ziet. Met deze uitleg zal ik neutraal/eens kiezen.</p>
Transcript 4	Risico management	<p>[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen</p> <p>Ja, dat ben ik het sterk mee eens. Want ik geloof juist dat die een hele belangrijke rol is van EA. Als je iets tot de essentie kan brengen, dan kan je ook goed bekijken ja wat de risico's wat is nou iets een risico en wat totaal niet of een verminderd risico.</p>
Transcript 5	Risico management	<p>[I]: Door de verhoogde standaardisatie van de IT-infrastructuur wordt data makkelijker toegankelijk voor zowel interne als externe resources.</p> <p>Ik zie daar staan data en dan gaat mijn informatiebeleid pet een beetje ronddraaien op mijn hoofd. Hoe ik deze stelling interpreteer is dat er databronnen zijn die beter inzichtelijk en in controle zijn en waardoor je ook weet wat het risico is van het delen van bepaalde data types. Je hebt restricted, internal, external en confidential data. En daardoor weet je ook wat je kunt delen aan de interne en externe kant, zo had ik de stelling eigenlijk geïnterpreteerd.</p>
Transcript 6	Risico management	<p>[I]: EA kan een duidelijke paraplu bieden die gebruikt kan worden om risico's te beoordelen</p> <p>Ja dan ga je weer twee modellen door elkaar halen richting klant en intern. Als je over EA intern hebt in de brede zin van het woord, processen op het moment dat je iets aanbiedt ja dan zit bijvoorbeeld in je proces in risicoanalyse van een bid die je gaat doen. Als je dat onder EA verstaat dan gaat dat wel zeker helpen om risico's te beoordelen. Als ik het extern benader als ik een onze klant is een retailer en als ik een standaard retail EA en als onze klant vraagt hoe het moet, kunnen wij een best practice retail aanbieden. Ja dan gaat dat natuurlijk onze projecten verbeteren. Maar dat zijn twee dingen, het is wat je aanbiedt aan onze klant dat kun je met EA en modellen van tevoren al te maken. Hoe ziet bijvoorbeeld een ideale retailer eruit? Hierdoor kunnen wij risico's beheersen en daarnaast het andere onderwerp is onze interne processen.</p>
Transcript 1	Roadmap\Change management	<p>Ja er zit ook wel een stukje communicatie achter. Dat je ze ook meeneemt in het hele proces. Doordat wij altijd in Nederland met van alles zijn begonnen, zie je dat andere landen passief zijn geworden. Die wachten gewoon tot er weer iets komt. Als je dat weer wilt gaan omdraaien zou je ze veel meer moeten betrekken in de plannen die je maakt.</p>

Transcript 2	Roadmap\Change management	Nou ja, misschien dat kan er één zijn. Maar je kan hem ook omdraaien. Wat je ziet is dat er op lokaal niveau heel veel investeringen en initiatieven zijn waar je dan misschien is op moet wachten omdat er top down is over na gedacht gaat worden. Hé dus kan er ook 1tje zijn, dan keer je hem om. Dat is ook change management beter uitvoeren. Je kan ook duidelijker waar het pad ligt en waar de stip op de horizon ligt. En als je dat informeert naar je medewerkers toe, dan schep je meer duidelijkheid en voer je ook change management beter uit.
Transcript 2	Roadmap\Change management	Ik denk dat het gros van de mensen, als je al een EA hebt, dat het gros van de mensen dat niet door heeft. En dat ook de EA niet persé iets is wat gecommuniceerd moet worden. Wat wel gecommuniceerd moet worden is je visie, je transitieplan, je projecten en de inhoudelijk voortgang hiervan. Dat het geïnitieerd wordt door EA is prima, maar dit gebeurt ook zonder EA. Dus ik denk dat EA hier een te grote broek aan trekt.
Transcript 3	Roadmap\Change management	[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn Ja, weet je ik denk dat, voor mij bestaat EA altijd uit twee dingen. Je hebt gewoon je target waar je heen wilt en het overgrote deel gaat over die transitie. Ook als je bijvoorbeeld TOGAF model bekijkt dan gaat ook een groot deel over die transitie. Ehm, ja ik denk at change management ook een groot deel weten waar je naar toe gaat. Als je beter weet wat het plan is dan kan je ook beter change management inzetten. Het is over het algemeen qua bloedgroep met elkaar bijt. Je ziet dat dat niet echt heel lekker bij elkaar komt.
Transcript 3	Roadmap\Change management	Ja omdat EA uitgaat van een bepaalde feitelijkheid hé. En change management gaat meer uit van de mensen, bijvoorbeeld we kunnen de volgorde van de dingen beter aanpassen, want dan krijg ik de mensen beter mee. En EA gaat er mee van uit van dit is het beste, dus ik doe het zo. Het hoeft natuurlijk niet, maar dat is wel wat je in de praktijk ziet.
Transcript 4	Roadmap\Change management	[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn Ja klopt, dat geloof ik ook. Ik denk ook dat dat zo zou moeten. Het zal voornamelijk helpen, hoe overtuig ik de mensen. Als je zegt van joh ik heb hier een verandering en je hebt punten voor en tegen dan is het altijd moeilijk om die mensen die tegen zijn om die te overtuigen van de punten voor om door die pijn heen te kunnen en ik denk dat het beter voor te bereiden is met EA. Zonder EA is dit toch wat makkelijker om dit over de bune brengen. Los van het feit dat change management een vak apart is. Het is altijd lastig om te zeggen hoe mensen erin zitten.

Transcript 6	Roadmap\Change management	<p>[I]: Change management kan beter worden uitgevoerd, omdat de huidige- en toekomstige staat en het transitieplan helder zijn</p> <p>Ja zeker. Hoe kun je nou change mensen, zonder dat je weet wat de change is.</p> <p>[I]: Dus jij denkt als je dit ook werkelijk uitstippelt voor de organisatie dat dit hierbij ook echt kan helpen?</p> <p>Ja precies.</p>
Transcript 1	Roadmap\Roadmap algemeen	Ik denk dat er gewoon een roadmap moet zijn met daar moeten we naar toe en dat moet erin en dat niet en er moet iemand beoordelen. En nu is het vooral cost driven, welke applicatie heeft de meeste haast en wie zit er op de bank?
Transcript 1	Roadmap\Roadmap algemeen	Nou ik zat een beetje te kijken van... z'n EA model dat is in dit geval een soort van roadmap, waardoor je strategische beslissingen is deze beslissing in strijd met etc.
Transcript 2	Roadmap\Roadmap algemeen	Ja, eigenlijk weer hetzelfde antwoord, als dat EA een leidraad kan zijn en een pad neerzet waarop procesinformatie en techniek zou moeten lopen, maar je vergeet hier business en je vergeet de markt. EA is niet heilig.
Transcript 2	Roadmap\Roadmap algemeen	<p>[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties</p> <p>Dat zit hem ook in die roadmap. En dat zit hem ook, dat heb ik niet zo in jouw stellingen terug gezien, maar dat EA een toetssteen is.</p>
Transcript 3	Roadmap\Roadmap algemeen	Ja roadmap en portfolio is wat mij betreft het beste waar EA zijn toepassing heeft.
Transcript 4	Roadmap\Roadmap algemeen	<p>[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen</p> <p>Ja, dat geloof ik wel. Want EA zit natuurlijk een heel stuk visie in, naar voren kijken. Dat je ook visie die alleen op het business proces en misschien ook wel technologieën die dit ondersteunen en dat je dan zegt wacht even we gaan daar naartoe. En daarom zou je het proces veel beter kunnen optimaliseren. Als je bijvoorbeeld een orderbevestiging en als je dit dan bijvoorbeeld via EDI kunnen gaan. Als dat kan dan moet je je daar nu al op gaan voorbereiden natuurlijk. Dit is dan natuurlijk best wel een strategische beslissingen. Daardoor krijg je meer inzicht hierin krijgen. Ik zie dit wel gebeuren.</p>
Transcript 6	Roadmap\Roadmap algemeen	<p>[I]: Zie jij dat dat echt helpt. Als je geen EA zou gebruiken heb je dan een minder heldere roadmap?</p> <p>Ja absoluut. We doen het al stukken beter dan we deden. Want nu hebbe gezegd we hebben een mission statement, daar hebben we een strategie van afgeleid, en toen zijn we naar onze processen gaan kijken, daar hebben we een epic voor gedefinieerd. Proces optimalisatie, focus op processen, dit doen we nu en dit doen we later. Of we nu EA nu helemaal volgens het boekje doen denk ik niet. Maar alleen die EA gedachte heeft ons al enorm geholpen.</p>

Transcript 3	Strategie\Strategie formuleren	[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren Ja. Je hebt hier een goed boek voor EA as a strategy, hiervoor gebruik je EA als strategie. Je link tussen global en je voordelen local is eigenlijk wat je doet.
Transcript 6	Strategie\Strategie formuleren	[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie Klopt, hogere niveaus van abstractie. Niet meteen op schroevendraaier niveau. Maar ga nou is hoger kijken van wat willen we nou bereiken. EA zie ik ook als de, maar dan kom je een beetje op de definitie hoe je de strategie hoe je het server niveau onderin via applicaties en processen verbindt aan je strategie. En dat gaat zorgen, en als je op dat hogere abstractie niveau goed invult dan gaat dat gewoon tot minder complexiteit leiden.
Transcript 6	Strategie\Strategie formuleren	[I]: EA maakt het mogelijk om een strategie te formuleren die voor de gehele Enterprise van toepassing is in plaats van lokale optimalisaties door te voeren Wat bedoel je met strategie. Bedoel je onze bedrijfsstrategie? [I]: Ja dat is de strategie voor HSO breed. Dus vanuit de holding zou dat zijn. Ja dan kies ik oneens. Stel je doet helemaal geen EA, dan zal onze CEO nog steeds een strategie formuleren. Is strategie niet het startpunt van EA en vervolgens werk je naar beneden en zorg je dat alles daar in lijn mee is. De volgerde is strategie is stap 1 en dan pas EA. En dan ga je daar pas verder dingen mee doen. Je kan ook een strategie formuleren en er vervolgens er niks mee doen.
Transcript 1	Strategie\Strategische beslissingen	Nou ik zat een beetje te kijken van... z'n EA model dat is in dit geval een soort van roadmap, waardoor je strategische beslissingen is deze beslissing in strijd met etc.
Transcript 1	Strategie\Strategische beslissingen	Ja dan ben ik het er wel mee eens. Ik moet wel zeggen dat strategische beslissingen hier soms ook wel een beetje ad-hoc tot stand komen. Dan is er weer dit of dat wordt er opeens weer personeel aangenomen, omdat ze ergens anders weer iets hebben gezien. Hier zit vaak weinig lange termijn visie achter. Ik denk dat dit wel zou kunnen helpen, mits dit wel goed genoeg toepasbaar is.
Transcript 2	Strategie\Strategische beslissingen	[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties Dat zit hem ook in die roadmap. En dat zit hem ook, dat heb ik niet zo in jouw stellingen terug gezien, maar dat EA een toetssteen is.
Transcript 4	Strategie\Strategische beslissingen	[I]: Hier zou je misschien hele duidelijke inzichten krijgen waar je eventueel hele duidelijke aanpassingen op de strategie zou moeten doen. Oh ja oké, iets minder eens dan de vorige. Ik denk inderdaad wel dat je op je organisatie dat het wel helpt, maar ik denk niet dat het een heel groot effect heeft. Ik denk dat dit maar een minimaal effect heeft. Ik geloof nog steeds dat dit gedreven wordt vanuit de business i.p.v. de EA.

Transcript 4	Strategie\Strategische beslissingen	<p>[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen</p> <p>Ja dat geloof ik zeker. Ten eerste, omdat je op een dusdanig abstract niveau zit dat zij dit begrijpen, maar ook relevant vinden. Ik hoop dat je dit dan ook nog visueel kan maken of dit duidelijk kan maken dat de ene keuze beter is dan de ander. Met kosteninvloeden, strategische invloeden en lange termijn.</p>
Transcript 5	Strategie\Strategische beslissingen	<p>[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties</p> <p>Ben ik het mee eens. Ik denk juist meer inzicht geeft genoeg voer om te komen tot nieuwe beslissingen. Dus ja mee eens.</p>
Transcript 5	Strategie\Strategische beslissingen	<p>[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen</p> <p>Ja mee eens.</p> <p>[I]: Heb je daar een voorbeeld van?</p> <p>Bijvoorbeeld decentraal versus centraal en op basis daarvan je strategische beslissingen te kunnen maken. Ja daar ben ik het mee eens.</p>
Transcript 6	Strategie\Strategische beslissingen	<p>[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA</p> <p>Dan zou ik zeggen zeer eens. Alleen dan nu even EA op NL schaal en later op globale schaal. Dat EA denken zat er in Nederland ook niet in. Op het moment dat je zegt hier gaat iets fout. Dan is de pavlov reactie van HSO oh, we gaan een rapport maken. Nee wat is onze visie, wat is onze strategie en dan pas gaan we naar de tooling kijken. Dus bijvoorbeeld planning, het planningsproces loopt niet goed. Ja dan kunnen we iets programmeren een tool zoeken... nee nee nee.. hoe is het georganiseerd, hoe moeten de processen lopen en dan blijven we gewoon Excel gebruiken. Ja tuurlijk gaan we ooit een andere tool gebruiken, maar dit moet wel in de juiste volgorde aangevlogen worden.</p>
Transcript 6	Strategie\Strategische beslissingen	<p>[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen</p> <p>Ja. Ook weer eens hé. Ik herhaal mijzelf een beetje hé. EA geeft je een kapstop. Eigenlijk is EA meer een methodologie hoe je tegen je bedrijf aankijkt en hoe je zorgt dat strategie, processen, architectuur dat dat allemaal in één lijn is.</p>

Transcript 1	Strategie\Strategische wendbaarheid	Ja, zeer eens. Ja ik denk dat eh een vaste manier van werken, standaardisatie dan werk je volgens best practices volgens mij. Dan heb je, dan houdt iedereen zich aan de afspraken en daardoor is de beschikbaarheid van systemen optimaal. Calamiteiten hier niet meegerekend, maar daar zou je dan goede procedures voor hebben. Kijk als je niet weet wat je hebt en wie en wat. Standaardisatie dan ben je transparant in wat je hebt en hoe het werkt. Dat is zeg maar in verandering, dat zie je nu met corona hoe makkelijk we dan kunnen overschakelen op een andere werkomgeving en hoe we dan nog steeds onze projecten kunnen doen. Duidelijkheid van wie nou wat doet, want als je dan eens strategische stap neemt weet je direct wat hier het gevolg van is. Hierdoor denk ik dat je wendbaarder en sneller bent, omdat je de impact veel beter kan inschatten.
Transcript 2	Strategie\Strategische wendbaarheid	[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie Je zou dat wel moeten mee vatten in je architectuur, maar vaak gebeurt het omgekeerde. Dat je een soort politie bureau achtige functie krijgt. Waarbij het juist je verandering tegen gaat in plaats van stimuleert.
Transcript 2	Strategie\Strategische wendbaarheid	Wat ik daarmee bedoel is, EA bied je inderdaad stabiliteit. Je legt een definitie neer van je organisatie, je doet zelfs je groeipad/verander pad neerzetten, maar strategische wendbaarheid, stel corona is daar weer een hele mooie van. Dat geef je juist heel vele nieuwe eisen en requirements. En als die niet in je EA zit, dan moet je als de wiedde weerga ook de EA gaan aanpassen. Die kijkt toch naar beetje stabiele organisatie. Wendbaarheid en aansluiting op strategie zouden toch dingen zijn die in een EA meegenomen zouden moeten worden. Dus wendbaarheid kan een criterium zijn waarmee je je EA opzet. Maar het kan ook tegen je werken het juist erg strak zetten en dan tegen je werken. Bijvoorbeeld bij de belastingdienst had je 100 Enterprise architecten en dat was een soort verplicht loket waar je langs moet, dan ben je niet echt wendbaar.
Transcript 3	Strategie\Strategische wendbaarheid	[I]: EA biedt meer stabiliteit in omgevingen met veel verandering en zorgt voor betere strategische wendbaarheid en aansluiting op de bedrijfsstrategie Ja vooral het aansluiten op de strategie, want dat is gewoon je startpunt.
Transcript 3	Strategie\Strategische wendbaarheid	[I]: En zoals in crisistijden maakt EA je dan wendbaarder Ehm ja dat denk ik wel. Wat jij eigenlijk ook doet is je hakt het bedrijf op in brokjes als legostenen en je kunt dan makkelijker lego stenen omdraaien en met dezelfde lego stenen iets opnieuw opbouwen. Ik denk dat wij hier niet heel slecht in zin. Wij werken al veel in de cloud en binnen HSO hebben wij ook wel de mindset om makkelijk te veranderen. Maar als strategisch wendbaar zijn we nu pas aan het optuigen, als we dit eerder hadden gedaan waren wij wel wendbaarheid geweest denk ik.

Transcript 6	Strategie\Strategische wendbaarheid	Meer in stabiliteit in een omgeving met meer verandering dat is een soort van tegenstrijdigheid hé. Ik heb een omgeving met veel verandering en EA biedt meer stabiliteit. Doel is misschien wel geen stabiliteit. Doel is misschien wel om een kader te hebben om snel mee te kunnen bewegen. EA biedt een kapstok om je omgevingen wendbaar te houden zonder dat je in chaos belandt.
Transcript 1	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ik zat een beetje te denken aan bijvoorbeeld we hebben bnext en cnext gehad, dat zie ik dan even als ontwikkeling van informatiesystemen aan onze kant. Ik denk in de EA zou je wel grove beleidslijnen van dit doen we zo en dat doen we zo. We willen van elk contract dit weten, het bied je een beetje de kaders, we kunnen wel ontwikkelen zeg maar, hier zijn wel een aantal kaders die van toepassing zijn. Je moet bijvoorbeeld met je autorisaties wel hier op letten anders krijg je met de wet te maken bijvoorbeeld.
Transcript 1	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ja het geen net al even over die flexibiliteit en die wendbaarheid. Ik denk dat je als je weet hoe de paden zijn en wat de processen zijn en dat is inzichtelijk via transparante processen, workflows etc. dan kun je natuurlijk ook veel beter procesverbeteringen maken, omdat je weet waar je tegenaan meet. Je weet als je wat wijzigt dat er op een andere plek ook iets omvalt. Dan weet je de impact in ieder geval.
Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	[I]: EA-modellen creëren meer inzicht die de gehele Enterprise ondersteuning kunnen bieden voor strategische beslissingen, aanbevelingen, prioritering en opties Dat zit hem ook in die roadmap. En dat zit hem ook, dat heb ik niet zo in jouw stellingen terug gezien, maar dat EA een toetssteen is.
Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	EA beschrijft jouw business model, beschrijft de manier waarop je organisatie is georganiseerd en hoe je omgaat met data en processen. Dus op het moment dat je nieuwe initiatief wat er haaks opstaat dan kan je of het initiatief afknallen of je EA bijstellen. Maar je bent wel heel bewust aan het denken of het initiatief bijdraagt aan je bedrijf en je bedrijfsproces. Het is een toetssteen heel nadrukkelijk.
Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Nee dus EA kan je heel erg Top down benaderen en dit is hoe de EA eruit moet zien. Dit is waar wij staan en op basis daarvan start je een aantal initiatieven. Maar vergis je niet er worden om je heen ook een heel hoop initiatieven gestart die niet vanuit de EA of vanuit de business visie worden gestart, dan heb je op dat moment een toetssteen. Past het wel in het pad waar wij willen lopen?
Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ja het kan ondersteuning bieden, maar implementatie en ontwikkeling volgens mij niet. Wat je volgens mij doet is dat je wel de requirements neerlegt voor implementatie en ontwikkeling, maar als je de requirements neer hebt gelegd dan ondersteunt het verder niet meer. Hier is weer je toetssteen, bouwen wij nog volgens de EA, maar ondersteunt niet je ontwikkeling van het informatiesysteem of de implementatie.

Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Afstemming zoeken tussen business en IT. EA kijkt echt vanuit business, legt echt de business architectuur vast en IT moet hierbinnen zijn oplossingen gaan bieden. Dus ja, eindelijk wordt er iets vastgelegd vanuit business wat in architectuur gegoten is. Dat is alleen maar goed. Dan verbeter je dus de communicatie zeer zeker.
Transcript 2	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ja, nieuwe organisatie wijzigen of nieuwe structuren inzetten, ik hoop dat je dat vanuit een architectuur gedachte doet of vanuit een business gedachte. Anders moet je het niet doen namelijk. En hoe dat er dan uit ziet heb je beschreven in je EA.
Transcript 3	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ben ik het sterk mee eens. Vooral ook omdat ik denk als HSO als je door wilt bouwen en je wilt land toevoegen. En als je vanuit de EA dit goed neerzet dan kun je heel makkelijk extra land toevoegen en ik denk ook als je hem omdraait en je zou een overname doen en iemand doet iets efficiënter dan jijzelf deed hé, dan zou je dat kunnen toevoegen aan je EA model en aan je bestaande organisatie kunnen verbeteren en tegelijkertijd ook meteen te kunnen doorvoeren in die organisatie die je net hebt aangekocht. Ik denk wel dat dit de kern is waar EA over gaat.
Transcript 3	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen Ja, is weerdiezelfde afhankelijkheden zichtbaar maken.
Transcript 3	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Holistisch is voor mij het kernwoord voor EA. Hoe dat alle componenten aan elkaar hangen en dergelijke.
Transcript 4	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ik snap de vraag of de stelling, maar ik vraag mij alleen af of die dan ook makkelijker te scopen is. [I]: Nou wat hiermee wordt bedoelt er zou natuurlijk al een hoop beslissingen genomen in dat EA model waar je dus geen rekening meer mee hoeft te houden, waardoor je over minder randzaken hoeft te discussiëren, waardoor het makkelijker wordt om een klein project in elkaar te zetten in plaats van dat je over 5 domeinen rekening mee hoeft te houden, moet je nog maar met 2 domeinen rekening mee houden. Ja, daar kan ik mij wel iets bij voorstellen. Je hebt je processen misschien beter in kaart, je kan prioriteiten vooraf al met elkaar afwegen, ja ja ja. Daar ben ik het wel mee eens ja. Daardoor zou je het makkelijker kunnen scopen, dat soort zaken laten we buiten beschouwing. Dat los je anders op, dat is niet relevant, een proces wat niet veel geld oplevert, of juist erg veel kost.. noem maar op.
Transcript 4	Toetsingskader\ EA model/totsingskader	Ja, daar ben ik het wel mee eens. In je EA modellen die je toepast en in je integraties, en het inzicht in je landschap zou je inderdaad ook meer openheid meer in je data moeten en dan zou je er ook hebben over na gedacht hoe je die data het beste kan ontsluiten.

Transcript 4	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	[I]: EA kan voor een hogere kwaliteit van projecten en oplossingen zorgen door verbeterd project succes en lagere project risico's Dat, daar ben ik het mee eens. Bijna sterk mee eens. Ja, dat geloof ik. Puur door het feit dat je, er is goed nagedacht, er is niet in hokjes gedacht er is over projecten heen gekeken, er is over de business heen gekeken. Ik merk trouwens wel dat ik heel erg op die holistische kijk zit.
Transcript 5	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	Hier ben ik het wel mee eens. Waar we nu momenteel tegenaanlopen is dat er een zonder van tevoren hebben nagedacht is er een Cnext omgeving in de lucht geschopt. HSO China komt er ook bij en ziet ook klantgegevens staan van de klanten in Europa en in principe is er hierdoor een data breach. Ik denk als er een EA framework achter had gezeten was dit nooit gebeurd. En had je daardoor meer afscheiding gemaakt tussen de landen op basis van je requirements.
Transcript 5	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	Ik denk dat als je een non-complex omgeving hebt. Met een infrastructuur die je hebt staan, je databronnen en alle processen daaromheen gesimplificeerd, dat dit uiteindelijk meer weerstand biedt tegen veranderingen en meer flexibiliteit.
Transcript 5	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	[I]: EA kan ondersteuning bieden op het moment dat er organisatiewijzigingen plaatsvinden of als de organisatiestructuur opnieuw dient te worden ingericht Ja dat denk ik wel mee eens. [I]: Waarom? Structuren en organisatiestructuren komen natuurlijk vaak terug in je Enterprise architectuur, dat zit diep geworteld. Op het moment dat er een wijziging gaat plaatsvinden en je hebt je EA strak staan en deze is dus transparant en inzichtelijk daardoor. Kunnen er makkelijker organisatie wijzigingen denk worden doorgevoerd systematisch.
Transcript 6	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	[I]: Uit EA kunnen aanbevelingen voortvloeien die strategische beslissingsmakers kunnen helpen Ja. Ook weer eens hé. Ik herhaal mijzelf een beetje hé. EA geeft je een kapstok. Eigenlijk is EA meer een methodologie hoe je tegen je bedrijf aankijkt en hoe je zorgt dat strategie, processen, architectuur dat dat allemaal in één lijn is.

Transcript 6	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	<p>[I]: Stel je zou EA wat zwaarder inzetten zou jij dan ook meer samenwerking verwachten tussen de verschillende landen?</p> <p>Ja nu nog niet, maar op termijn wel. Want je kunt ook zeggen want als je de EA principes loslaat. En dan kijk ik even niet naar de landen maar naar de applicaties. De één maakt zich druk op Bnext en de ander om CRM en de ander weer om Topdesk. Er is nu geen integrale visie op eh hoe onze IT applicatie architectuur eruit moet zien om onze processen en daarboven onze strategie te dienen. Dan krijg je wel dat soort gekke dingen. Of we hebben een Bnext en Cnext en beide zitten de klanten in de ene staat BV met puntjes en de ander zonder puntjes en als ze dan dingen over die systemen willen weten dan kan dat niet, omdat ze niet matchen. Ja dat is gewoon niet handig, maar dat komt omdat we er veel te geïsoleerd naar gekeken hebben. Maar dat is meer integratie dus als ik hier zou moeten kiezen. Dus als ik hier zou moeten kiezen dan zou ik zeggen tussen verschillende organisaties neutraal zetten en tussen verschillende applicaties zou ik het er sterk mee eens zijn.</p>
Transcript 6	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	<p>[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen</p> <p>Sterk mee eens. Sterker nog als je dit niet doet, dan ben je gewoon losse opdrachtjes aan het doen en heb je geen integrale visie. Dan kom ik weer met mijn voorbeeld dat wij niet hebben nagedacht over onze klantstam.</p>
Transcript 6	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	<p>[I]: EA zorgt ervoor dat er een holistisch overzicht ontstaat van alle organisaties binnen de Enterprise en hun applicaties, processen en infrastructuur</p> <p>Hier zou ik sterk mee eens zetten. Dit is misschien wel het ultieme doel van EA. Die holistische view waar processen, applicaties afgeleid van visie en strategie waar dat samen komt. Een methodologie/zienswijze waar dit samenkomt</p>
Transcript 6	Toetsingskader\ EA model/totsingsk ader	<p>[I]: EA zorgt ervoor dat de communicatie tussen de business en IT verbeterd wordt</p> <p>Daar zou ik sterk mee eens. Dit sluit ook een beetje aan op die holistische view. Je hebt IT en business. Bij ons zijn dat twee onafhankelijke dingen. Dat zie je ook wel is tussen HR en andere staff afdelingen. Maar EA dwingt je om hier holistisch naar te kijken. Hierdoor komen dus HR en operatie en IT en business allemaal samen.</p>

Transcript 1	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Als je goede richtlijnen, best practices en werkmethodeken hebt dan kun je veel makkelijker, het gaat over scopen, maar dan kun je veel beter calculeren. Kijk als je een hoop beslissingen, daar zet ik bijvoorbeeld ook GDPR ofzo, dat wil zeggen nou we testen alleen maar, we testen niet met productie data. Dat kan z'n beslissing zijn wat in een EA model zit. Nja dat betekent dan dat je in de calculatie rekening moet houden dat je dan op een andere manier moet ingeven. Ik denk wel dat je, met name dat calculeren van tevoren, als je weet van hoe we werken dan kun je veel makkelijker calculeren en dan heb je uiteindelijk ook een veel exactere scope dan nu. Nu zie je dat door de praktijk, nou ja, ik heb natuurlijk met GDPR een hoop dingen geraakt. Een voorbeeld hiervan is bedrijf X hiervoor was een aanbod gedaan en achteraf komen ze erop terug dat alle dataverwerking in Nederland gedaan moeten worden terwijl in de calculatie er mee rekening was gehouden dat dit grotendeels in het buitenland zou plaatsvinden. Dat was van tevoren niet gevraagd enzovoorts. Je wordt door de praktijk ingehaald, terwijl ik denk van als je de goede volgorde had gehanteerd was dit nooit gebeurd.
Transcript 1	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Ja ik ga er dan van uit dat je dan in je EA modellen, dat je die conformeert aan de wettelijke bepalingen die er zijn. Dus dat je dan werkt volgens de gedane paden. Omdat je dingen op dezelfde manier doet, weet je waar dingen staan enz.
Transcript 1	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Ja, nja ik neem aan dat zeg maar dat z'n model uitgedacht is en dat daarmee een hoop valkuilen zijn voorkomen. Waardoor je niet meer in de valkuilen trapt en daardoor gewoon kwalitatief in kortere tijd een betere uitkomst kan voorzien. Omdat je daar zeg maar leergeld van een ander hebt.
Transcript 1	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Ja, zeer eens. Ja ik denk dat eh een vaste manier van werken, standaardisatie dan werk je volgens best practices volgens mij. Dan heb je, dan houdt iedereen zich aan de afspraken en daardoor is de beschikbaarheid van systemen optimaal. Calamiteiten hier niet meegerekend, maar daar zou je dan goede procedures voor hebben. Kijk als je niet weet wat je hebt en wie en wat. Standaardisatie dan ben je transparant in wat je hebt en hoe het werkt. Dat is zeg maar in verandering, dat zie je nu met corona hoe makkelijk we dan kunnen overschakelen op een andere werkomgeving en hoe we dan nog steeds onze projecten kunnen doen.

Transcript 3	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	<p>[I]: Met behulp van EA zijn projecten makkelijker te scopen, omdat een hoop beslissingen al in EA modellen zijn genomen</p> <p>Ik zat even te denken, want er staat bij omdat een hoop beslissingen al genomen zijn hé?</p> <p>[I]: Ja.</p> <p>Ja eigenlijk zijn dat nog twee verschillende dingen. Je hebt EA dat laat afhankelijkheden zien, maar omdat bepaalde dingen zijn opgenomen dan ga je ook een beetje de best practice kant in en dat je eigenlijk zegt ik heb een predefined model wat je gebruikt en dat zijn eigenlijk twee verschillende dingen.</p> <p>[I]: Wat ik eigenlijk bedoel is natuurlijk die gewenste staat waar je heen wilt is uitvoerig beschreven. Op basis daarvan weet je eigenlijk al heel veel beslissingen die normaal gesproken pas op project niveau worden genomen die heb je nu eigenlijk al in de EA genomen.</p> <p>Dat is inhoudelijke projecten werk wat je makkelijker maakt. Ik vroeg mij even af hoe dit in de scoping zou moeten helpen.</p> <p>[I]: Wellicht dat je ze wat strakker kan zetten.</p> <p>En hier ben ik het wel mee eens. Mijn beredenering om hier oneens te kiezen was meer gebaseerd op de inschatting van de scope en niet op de scoping zelf. Ik dacht eigenlijk van ja bij de scoping zelf weet ik niet of het helpt. Vandaar dat ik oneens had gekozen.</p>
Transcript 3	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	<p>[I]: Door het gebruik van EA is er meer openheid en transparantie van data. Hierdoor wordt het gemakkelijker om aan de naleving van wet- en regelgeving te voldoen</p> <p>Ook hier is het aan de ene kant wel, maar aan de andere kant ook weer niet. Aan de ene kant zeg je van die EA modellen kan het beter zichtbaar maken, want ik moet aan GDPR voldoen, GDPR betekent dit en zo implementeer ik dat, dus daar helpt het. Aan de andere kant merk je dat EA modellen zoveel complexiteit meebrengt dat transparantie ook wel omlaag gaat. Dus dat werkt een beetje twee kanten. Op het moment dat je EA gaat toepassen is er vaak ook geen makkelijke weg meer. Het zou hier niet zo hoeven te zijn, maar dit is wel vaak wat je in de praktijk ziet. En dat heeft er ook mee te maken en dat klinkt misschien een beetje gek, maar als een bedrijf nu iets implementeert en hij gaat GDPR opvolgen. Pikt die 4 punten eruit die voor hem belangrijk zijn bijvoorbeeld ik wil consent kunnen geven op mijn website en ik wil data kunnen deleten en die richt ik in. Als jij EA gebruikt dan biedt dat haast geen ruimte om dat op die manier te doen. Dan moet je een soort van volledigheid doen, waardoor je een best wel complex model gaat krijgen. Je gaat ook iets implementeren wat niet veel mensen in deze volledigheid gaan implementeren.</p>
Transcript 3	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	<p>Nou kijk het geeft een set van guide lines aan een project mee hé. Dit zij jij zelf net ook al toen je had over scoping had hé. Ik weet niet of het persé de scoping zelf helpt, maar binnen het project geeft wel duidelijk dingen aan van zo gaan we het doen. En het maakt ook wel binnen een project duidelijk wat je afhankelijkheden zijn van andere projecten of applicaties. En volgens mij als je dat goed doet, implementeer je dat wel beter of dan wordt de kwaliteit van je implementatie hoger.</p>

Transcript 3	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	[I]: Jij denkt wel dat ze beter met elkaar gaan communiceren omdat projecten vanuit EA worden georganiseerd? Ja alles, maar ook omdat ze 1 set van terminologie en 1 set van een plaat hebben waar ze vanuit werken
Transcript 4	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Nou stel dat je nou pak ik even een voorbeeld. We hebben een nieuw ERP pakket wat we gaan uitrollen in verschillende landen. We hebben al twee landen gedaan en ze zeggen we gaan het nu in een volgend land doen. Als het goed is heb je in je EA al en je hebt processen vooraf goed gedefinieerd en je project strak gezet, dan krijg je dat vervolgens terug. Wacht als we nu Nederland gaan implementeren we hebben België en Duitsland al gehad. Dan wil ik jullie graag ondersteunen bij die en die taak die je in je rol-out hebt, want we liepen hier en hier tegenaan tijdens de vorige roll out dus dat moeten we nu anders aanpakken. Een soort adviserende rol van de Enterprise Architect. Ze zullen geen parameters gaan aanmaken, dus geen uitvoerende taak, maar een adviserende rol zeker.
Transcript 5	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Ben ik het mee eens. De CEO heeft als doelstelling om in nog meer landen actief te worden en het aantal FTE te verdubbelen door acquisities aan te gaan. Acquisities zouden dan gebruik maken van onze standaarden om deze up en running te krijgen, tijd is geld natuurlijk zoals je weet. En ik vermoed dat daardoor ook met de IMU's en servicelines, hij is nu al complex genoeg met interne doorbelasting en ik verwacht dat dit alleen maar complexer gaat worden nog.
Transcript 5	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	Ja, waar ik naar toe wil zijn het gebruik maken van shared services vanuit de groep. Dat kunnen zijn applicaties, guidelines en policies. En bijvoorbeeld de handjes on-prem, natuurlijk moeten we daar nog steeds gebruik maken van key-users, maar dit zijn geen volwaardige systeem beheerders. Waar we naar toe gaan is dat we ergens in aankomende maanden krijgen we een portaal voor Nederland, Engeland en Duitsland en als medewerker krijg jij als medewerker toegang om je laptop te bestellen plus je hardware, tas etc. en dit wordt afgeleverd bij jou thuis. En de installatie etc. vindt allemaal automatisch plaats en binnen een half uur ben je online. Hier zijn we al een aantal maanden mee bezig, maar dit begint nu wel goede vormen aan te nemen. Dit is onderdeel van de moderne werkplek.
Transcript 5	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	[I]: EA kan er voor zorgen dat klanten het gevoel krijgen dat zij nog maar met één organisatie te maken hebben Ja sterk mee eens. [I]: En waarom? Als je gaat werken met standaarden met dezelfde guide Lines en project methodologieën en je weet van elkaar we werken op dezelfde manier. Dan is er geen verschil of je vanuit Engeland, Macedonië of China wordt bediend.

Transcript 5	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	<p>We hebben momenteel een applicatielandschap door de landen heen die decentraal zijn opgebouwd, maar aan de andere kant door de HSO groep worden gefaciliteerd. Waarbij er geen requirements zijn neergelegd waar je wat voor type data in opslaat. En daardoor de applicaties op een verkeerde manier worden gebruikt en dat er een aantal mensen gewoon niet weten waar ze anders data moeten opslaan waardoor er inefficiëntie ontwikkeld. Wat dus niet ten goede komt van die utilisatie. En juist door het standaardiseren en daarbij het centraliseren en daarbij de guidelines uitschrijft. Dat dit resulteert in een betere utilisatie.</p>
Transcript 6	Toetsingskader\ Guidelines en best practices	<p>[I]: Door het hergebruiken van verschillende services en componenten (bijv. applicaties of webservices) kan er een betere return on investment worden behaald Wat is hergebruik? [I]: Stel je wil een nieuw CRM applicatie implementeren, dan zou je nadat deze in één vestiging is geïmplementeerd ook uit kunnen rollen naar andere landen. Dan zou ik voor eens kiezen, met de kanttekening daarbij dat je een goede governance erop moet zetten. Want als jij gaat uitrollen en je gaat dan weer vechten met het volgende land, want dan kan 5 keer vechten meer kosten dan de implementaties apart te doen.</p>
Transcript 2	Toetsingskader\ Verminderen complexiteit	<p>Nou kijk het is juist heel fijn om een grote gemene deler en is een keertje complexiteit te verminderen door hoge abstractie niveaus aan te brengen net zoals die hier al staat. Dan kan je is kijken van joh wat hebben we nu gemeen in plaats van waarin zijn we nu verschillend. Dat is in feite wat je doet.</p>
Transcript 3	Toetsingskader\ Verminderen complexiteit	<p>[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie Ja dus, ook hier 2 dingen. Het kan de complexiteit verminderen in de zin van je maakt een model en je maakt dat zichtbaar, maar ik heb ook gemerkt dat EA te complex is voor heel veel mensen. Je moet namelijk naar een bepaald abstractieniveau wat heel veel mensen niet snappen. En je wint tijd doordat mensen zoals jij en ik zeggen van Hey model, lekker makkelijk, oh jij hebt nu een vraag en dat past hier en dat gaan we zo oplossen. Maar je ziet ook dat het overgrote deel van de organisatie heeft moeite met dat abstractieniveau en daar verlies je dan weer, in feite krijg je daar dan wel weer complexiteit terug.</p>
Transcript 4	Toetsingskader\ Verminderen complexiteit	<p>[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie Ja dat geloof ik. Daar ben ik het mee eens. Ik denk dat als je, het punt is dat veel mensen, dat is los van EA. Op het moment dat je ergens overheen gaat kijken en abstractie gaat aanbrengen, dan zie je vaak dat je complexiteit kan verminderen, omdat je teruggaat naar de essentie. Dat komt door een EA'er. Als je het gaat terugbrengen naar de essentie, dan kan je dat zeker doen. Dus hier ben ik het wel mee eens.</p>

Transcript 6	Toetsingskader\ Verminderen complexiteit	[I]: EA kan gebruikt worden om complexiteit binnen de organisatie te verminderen door het aanbrengen van hogere abstractie niveaus en standaardisatie Klopt, hogere niveaus van abstractie. Niet meteen op schroevendraaier niveau. Maar ga nou is hoger kijken van wat willen we nou bereiken. EA zie ik ook als de, maar dan kom je een beetje op de definitie hoe je de strategie hoe je het server niveau onderin via applicaties en processen verbindt aan je strategie. En dat gaat zorgen, en als je op dat hogere abstractie niveau goed invult dan gaat dat gewoon tot minder complexiteit leiden.
Transcript 1	Visie\Gezamenlijke visie	Ik verwacht eigenlijk voordat deze modellen tot stand komen met raadpleging van die landen waarbij je dus je feedback je opgehaald hebt etc. en dan krijg je een model van het model. Ik denk niet dat als je z'n ding neerlegt dat dat dan een gezamenlijke visie is, maar als je het plan mede opstelt met behulp van dat het dan een gezamenlijk iets is. Dan geloof ik wel in de draagkracht daarvan.
Transcript 1	Visie\Gezamenlijke visie	Ja dat denk ik dat dat zo is. Maar dan zie ik zelfgerichtheid ook meer als het ondernemerschap of het eigen gerijde, iedereen begon maar gewoon en deed maar gewoon hoe hem het beste uit kwam. Als je dan kwam met standaardisatie werd er al meteen bureaucratie geroepen. Ja dus iedereen zou een stukje vrijheid moeten opgeven en daar krijgen ze allemaal een stukje terug waar iedereen van kunnen profiteren. Sommigen zullen dit meteen snappen en andere zal dit gewoon tijd nodig hebben. Die organisatie oriëntatie is natuurlijk ook je strategische visie. Dat vind ik ook wel dat het daar soms aan ontbreekt. We doen iets, maar waarom dan moet gelijk zijn met dat doen.
Transcript 2	Visie\Gezamenlijke visie	[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen Ja, maar gezamenlijk is wel een uitdaging, want dit betekent wel dat de Enterprise architect heel nadrukkelijk moet zoeken naar draagvlak.
Transcript 3	Visie\Gezamenlijke visie	[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen Niks aan toe te voegen eigenlijk. Qua IT binnen HSO zijn we eigenlijk best wel zwak. Maar om de juiste data uit ons CRM systeem te halen is voor ons net zo waardevol als voor de Wehkamp. En als wij bijvoorbeeld Azure devops gebruiken om onze requirements te loggen en dit koppelen aan MS-projects om ook de tijdlijn te zien zouden wij echt wel wat kunnen winnen. Nog één is bijvoorbeeld, hoe doen wij workshops? Goed gebruik maken van verschillende add-ons om bijvoorbeeld post-it sessies te doen, dat hebben we nu allemaal niet, daar zouden we echt winst mee kunnen halen. Het is niet in de grootte van bijvoorbeeld een productiebedrijf, maar de voordelen zijn er zeker.

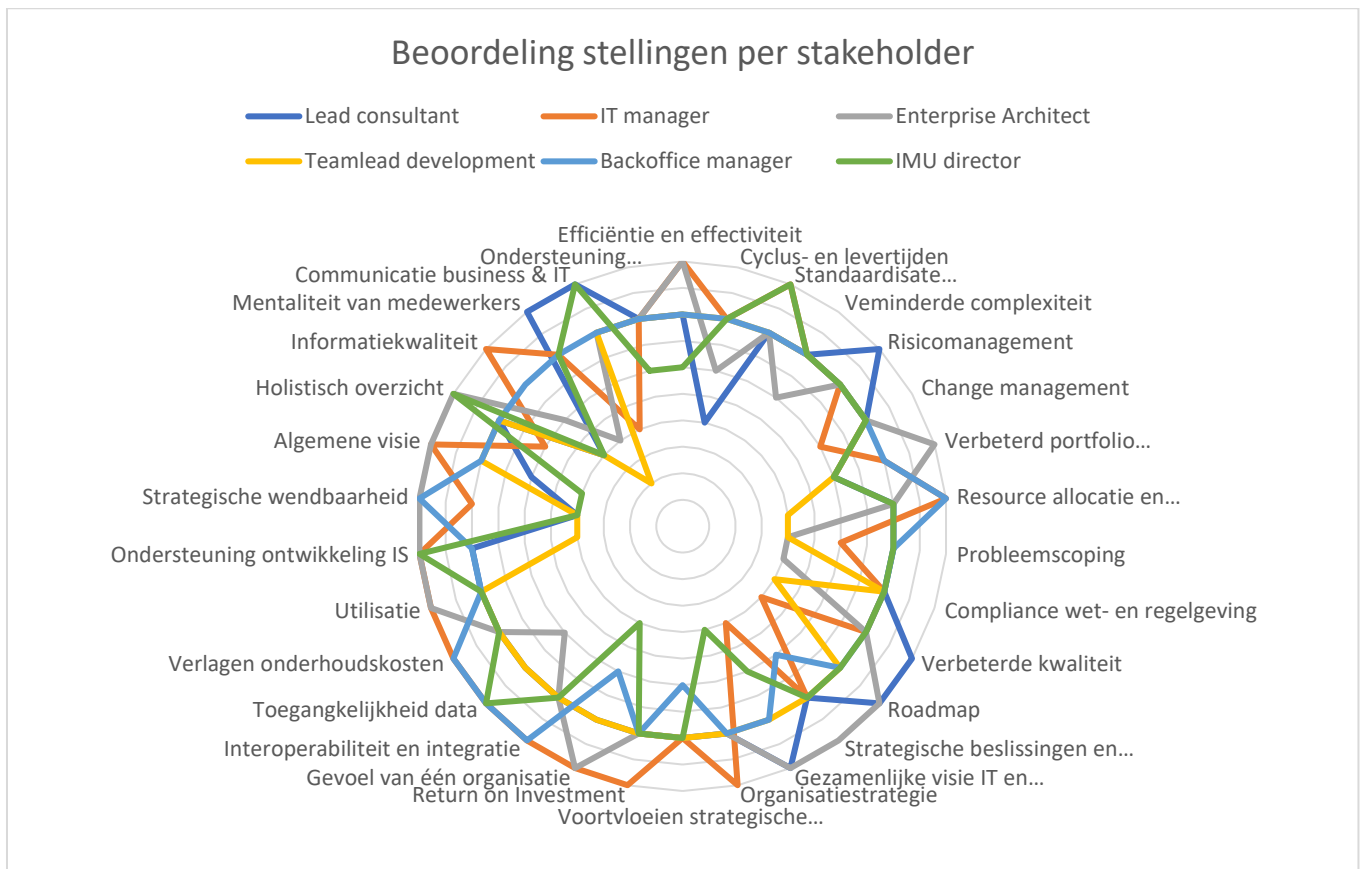
Transcript 4	Visie\Visie algemeen	<p>[I]: EA zorgt voor een duidelijke roadmap waarin nieuwe technologieën, proces standaardisatie en data optimalisaties de Enterprise naar een volgend niveau kunnen helpen</p> <p>Ja, dat geloof ik wel. Want EA zit natuurlijk een heel stuk visie in, naar voren kijken. Dat je ook visie die alleen op het business proces en misschien ook wel technologieën die dit ondersteunen en dat je dan zegt wacht even we gaan daar naartoe. En daarom zou je het proces veel beter kunnen optimaliseren. Als je bijvoorbeeld een orderbevestiging en als je dit dan bijvoorbeeld via EDI kunnen gaan. Als dat kan dan moet je je daar nu al op gaan voorbereiden natuurlijk. Dit is dan natuurlijk best wel een strategische beslissingen. Daardoor krijg je meer inzicht hierin krijgen. Ik zie dit wel gebeuren.</p>
Transcript 6	Visie\Visie algemeen	<p>[I]: Bedrijfsoperaties en bedrijfsprocessen kunnen verder worden gestandaardiseerd door het gebruik van EA</p> <p>Dan zou ik zeggen zeer eens. Alleen dan nu even EA op NL schaal en later op globale schaal. Dat EA denken zat er in Nederland ook niet in. Op het moment dat je zegt hier gaat iets fout. Dan is de pavlov reactie van HSO oh, we gaan een rapport maken. Nee wat is onze visie, wat is onze strategie en dan pas gaan we naar de tooling kijken. Dus bijvoorbeeld planning, het planningsproces loopt niet goed. Ja dan kunnen we iets programmeren een tool zoeken... nee nee nee.. hoe is het georganiseerd, hoe moeten de processen lopen en dan blijven we gewoon Excel gebruiken. Ja tuurlijk gaan we ooit een andere tool gebruiken, maar dit moet wel in de juiste volgorde aangevlogen worden.</p>
Transcript 6	Visie\Visie algemeen	<p>[I]: EA kan ondersteuning bieden bij de implementatie en ontwikkeling van informatiesystemen</p> <p>Sterk mee eens. Sterker nog als je dit niet doet, dan ben je gewoon losse opdrachtjes aan het doen en heb je geen integrale visie. Dan kom ik weer met mijn voorbeeld dat wij niet hebben nagedacht over onze klantstam.</p>
Transcript 6	Visie\Visie algemeen	<p>[I]: Door het consolideren van verschillende informatiesystemen wordt de informatiekwaliteit verhoogd</p> <p>Ja daar ben ik het niet helemaal mee eens. Op zich is er niks mis mee als je een klantstam in Bnext en CRM hebt. Als je maar zorgt dat je zegt van deze is leidend. En ik heb een EA die is leidend en die voor die, dan hoeft het helemaal niet erg te zijn. Dan hoeft je die helemaal niet op een hoop te gooien. Sterker nog als je die allemaal op een hoop gooit. Dan gaan we weer terug waar we jaren geleden vandaan kwamen naar die massieve ERP systemen waar je alles op een hoopt gooit. Daarom zou ik hier oneens zeggen. Consolideren is geen doel op zich. De informatiekwaliteit wordt geborgd door een goede EA visie te hebben. En in een EA hoort ook bij hoe je omgaat met je masterdata. En dat als je dat gewoon goed definieert dan hoeft dat helemaal geen probleem te zijn dat dat verspreid is over verschillende systemen</p>

Transcript 4	Visie\Visie IT en bedrijfsprocessen	[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen Ja daar ben ik het natuurlijke hartstikke mee eens. Dit is natuurlijke een van de kerndoelen van EA. Je hebt bepaalde bedrijfsprocessen en je kijkt naar hoe je de IT het beste kan ondersteunen, maar dit werkt 2 kanten op. Soms kan door het juist toevoegen of juist toepassen van IT er onmogelijkheden in je bedrijfsprocessen kan zitten. Dit zorgt inderdaad voor een gezamenlijke visie hoe je dit kan verbeteren. IT is naar mijn mening veel meer leidend dan bedrijfsprocessen vaak.
Transcript 5	Visie\Visie IT en bedrijfsprocessen	Ja, waarbij bedrijfsprocessen voor mij leidend zijn en IT is volgend. Om bedrijfsprocessen te optimaliseren dan wel te automatiseren. Dus daar ben ik het mee eens. [I]: Maar zou een EA model je daarbij helpen of heb jij dit nu ook al netjes in kaart? Ja hoe het nu momenteel gaat is. De meeste bedrijfsprocessen grofweg die heb ik in kaart, maar dit heeft meer te maken met de kritische bedrijfsprocessen en daarbij de risico's die we daarbij lopen vanuit informatiebeleid, maar dat is beredeneerd van het framework van ISO27001, maar niet vanuit het EA model. Ik weet eigenlijk niet of dit kan helpen tot een gezamenlijke visie tussen IT en bedrijfsprocessen en of deze twee samen kunnen komen. Dus voor mij persoonlijk zou het geen meerwaarde zijn.
Transcript 6	Visie\Visie IT en bedrijfsprocessen	[I]: EA-modellen zorgen voor een gezamenlijke visie op IT en bedrijfsprocessen Bedoel je gezamenlijk binnen Nederland of over de landen heen? [I]: Over de landen heen. Dan kom ik weer met mijn genuanceerde antwoord, op termijn wel ja. Maar als wij nu EA zouden gaan toepassen op groepsniveau dan komen we in een Poolse landdag terecht en dat gaat alles vertragen.

Tabel 30: tekstfragmenten met codering

Bijlage 8: Beoordeling stellingen per stakeholder

In het onderstaande figuur is de gemiddelde score per stakeholder opgenomen.



Figuur 27: beoordeling per stakeholder